

د. وافيق اللخلة

# القيادة و الإدارة وفن التحفيز



# القيادة الإدارية وفن التحفيز

الدكتور  
وفيق النخلة

الطبعة الأولى  
2015م



**القيادة الإدارية وفن التحفيز**

(2014/12/5873)

التفحلة، وفريق جابر

القيادة الإدارية وفق التحفيز ، وفريق جابر النخلة، - عمان: دار امجد للنشر والتوزيع، 2014

— ( )

2014/12/5873 .d.

الواصفات: / الإطارة التقليدية // الحوائط:

ISBN 978-9957-99-054-1 (平装)

Copyright ©

جميع الحقوق محفوظة: لا يسمح بإعادة إصدار هذا الكتاب أو أي جزء منه أو تخزينه في نطاق  
استعادة المعلومات أو نقله بأي شكل من الأشكال، دون إذن خطي مسبق من الناشر.

All rights reserved. NO Part of this book may be reproduced, stored in retrieval system, or transmitted in any form or by any means, without prior permission in writing of the publisher.

دار أمجد للنشر والتوزيع

[illegible]

dar.almajd@hotmail.com  
dar.arnad2014dp@yahoo.com

عبدان - الأرنؤف - وسط البلد - جميع المقاصف - الطابق الثالث







الإدارة الناجحة عنوان التميز لأي مؤسسة أو شركة مهما كان حجمها، وقيمة عملها، فإدارة الصحيحة هي التي توجه الموظفين والعاملين إلى ما هو صواب في طرق عملهم، و الإدارة علم قائم بحد ذاته واسع المفاهيم والتطبيقات والقيادة الإدارية الناجحة هي التي تميز الشركة وتعطيها طابعها المنهجي الخاص في طبيعة عملها، من خلال تحفيز الموظفين ليعطوا المؤسسة التي يعملون بها كل ما عندهم من طاقات وقدرات إنتاجية فعالة

أحيانا يتساءل المدراء وأصحاب الشركات "لماذا لا يبدو موظفوه مندفعون للعمل مثلهم" .

إن مسألة الموظفين الغير مندفعين للعمل تعدّ مشكلة رئيسية في الشركات، تكلف أرباب الأعمال الكثير من المال من عوائد كل سنة خاصة في كبرى الشركات.

إن المشكلة واسعة الانتشار جدا بحيث يرى بعض الخبراء أن ٧٠ بالمائة من عمال اليوم أقل اندفاعا مما كانوا عليه في السابق.

لذا، يتطلب العمل بالقيادة الإدارية الناجحة مجهودا أكبر في معرفة التعامل مع الموظفين وطرق تحفيزهم بأسلوب علمي ممنهج.

يوضح الكتاب المفاهيم والأسس التي تقوم عليها الإدارة والقيادة ويشرح بأسلوب عملي مبسط معنى القيادة الإدارية، ويسلط الضوء على مفهوم التحفيز وطرقه، ومتى يمكن أن يلجأ المدراء إلى تحفيز موظفيه، وكيف يعود ذلك بالنفع على المؤسسات والشركات.

# الفصل الأول

## الإدارة





### أولاً: مفهوم الإدارة وطبيعتها:

تتعدد تعريفات الإدارة، حيث تعرفها ماري باركر فوليت بأنها "فن جعل الأشياء تحدث من خلال البشر".

كما يعرفها الدكتور علي شريف بأنها "مجموعة من الأنشطة المتميزة، الموجهة نحو الاستخدام الكفؤ والفعال للموارد، وذلك لتحقيق هدف ما أو مجموعة من الأهداف".

ويعرفها البعض الآخر "بأنها عملية إدارة وتنسيق الموارد بكفاءة وفعالية، لتحقيق أهداف المنظمة".

كما يعرفها **Kreitner** بأنها "العملية التي يتم بموجبها العمل مع ومن خلال الآخرين لتحقيق أهداف المنظمة بفعالية باستخدام الموارد المحدودة بكفاءة في بيئة متغيرة".

ومن مجمل التعريفات السابقة فإنه يمكن تحديد عدد من النقاط التي يجب توافرها في أي تعريف لمفهوم الإدارة :

- الإدارة عملية: ويقصد بذلك أن الإدارة كمفهوم يشتمل أو يتضمن عملية متكاملة تمر بمراحل مختلفة تتمثل في تخطيط، تنظيم، توجيه ورقابة .

- **عصر التفاعل:** أن الإدارة لا تتحقق إلا بتفاعل البشر مع بعضهم البعض، فهي نشاطا جماعيا وليست نشاطا فرديا .
- **تحقيق الأهداف:** لا تقوم الإدارة إلا من أجل تحقيق الأهداف الخاصة بالمنظمة، حيث إن تعاون شخصين مع بعضهما البعض بدون هدف لا يستطيع أن يطلق عليه "إدارة"، ولكن في حالة اشتراك الأفراد مع بعضهم البعض لتحقيق أهداف مشتركة هنا نحصا "الإدارة" .
- **الكفاءة والمعالية:** ركزت النهجيات السابقة على مفهومي الكفاءة والمعالية، والكفاءة كمفهوم يقصد بها "استخدام أقل المدخلات (من ناحية التمويل والموارد البشرية) من أجل الوصول للمخرجات المطلوبة أما المعالية فيقصد بها "تحقيق الأهداف المطلوبة"، حيث إن المعالية تتحقق بتحقيق المنظمة لأهدافها وهكذا فإن الإدارة تعنى النشاط الموجه نحو تحقيق التعاون المطلوب بين العاملين في منظمة ما (عامة- خاصة- أهلية).  
وذلك لتحقيق أهداف محددة هي أهداف المنظمة.

## الإدارة بين العلم والمن والمهنة :

لقد كثر الجدل بين الأكاديميين والممارسين في العمل الإداري حول طبيعة الإدارة، من حيث كونها علما أم فنا أم مهنة، وفي هذا الإطار يمكن توضيح آراء كل فريق كما يلي :

١ - الإدارة علم : يرى هذا الفريق أن الإدارة علم تحكمه قوانين ثابتة لو طبقت في ظروف معينة بالقدر الملائم لأدت إلى نتائج ثابتة بحيث يمكن التنبؤ بها سلفا. ويرى هذا الفريق أنه بالرغم من عدم الفوصل إلى اتفاق بخصوص القوانين التي تحكم العمل الإداري حتى الآن لكي تصبح الإدارة علما مكتمل الحواب، فإن البعض الآخر يرى أن هناك عدد من القواعد التي تعتبر مرشدا على حسن سير العمل إذا ما أحسن تطبيقها وبشكل هذه القواعد الأسس التي يقوم عليها مفهوم العلم في الإدارة. وذلك باعتبارها علما اجتماعيا تحصص قواعده للتخيير والمطور شأنها في ذلك شأن العلوم الاجتماعية الأخرى كعلم الاقتصاد وعلم الاجتماع وعلوم النفس وغيرها من العلوم الاجتماعية والإدارة وفقا لهذا الاتجاه هي علم من العلوم الاجتماعية ينصب على دراسة جانب

من المجتمع الإنساني ويعتمد كأي علم اجتماعي آخر على استخدام الطريقة العلمية التي تقوم على:

١- الاستقراء (Induction) : الوصول إلى تعميمات كلية من خلال تتبع الحوادث أو المبادئ العلمية من الظواهر الإدارية المتكررة.

٢- الاستنباط (Deduction) : يقوم على أساس افتراض أن ما يصدق على الكل يمكن أن يصدق أيضا على الجزء. وهو كوسيلة من وسائل التفكير المنطقي تبدأ من العام وصولا إلى الخاص واستخلاص النتائج عن طريق مقدمات ثبت صحتها.

ويرجع أنصار هذا الاتجاه المصور في عدم التوصل إلى قوانين عامة تحكم الظاهرة الإدارية إلى أن الإدارة علم حديث النشأة. حيث لم تبدأ الدراسة الأكاديمية لهذا العلم إلا بعد مقال ودورويلسون المعنونة بـ "دراسة الإدارة" عام ١٨٨٧.

ب - الإدارة فن : يرى أنصار هذا الاتجاه أن الإدارة بالأساس تعتمد على الممارسة. ومن ثم فإنها فن أكثر من كونها علم. حيث تتطلب الإدارة استخدام المهارات والقدرات والمواهب

الشخصية للمدير خاصة مع كونها تتعامل مع العنصر البشري الذي يصعب إخضاعه للتجربة والقياس .

وبشير واقع الممارسة العملية لعمل الإدارة إلى أن الإدارة هي علم ومن في نفس الوقت، حيث أن الإدارة هي فن استخدام العلم بحيث يؤدي التطبيق إلى أحسن النتائج في موقف معين. فالعلم يرمي للمدير ما ينبغي أن يلتزم به من قواعد، والفن يتيح له تطبيق تلك القواعد بأكثر قدر من الفعالية. ومن هنا نستطيع القول أن الإدارة علم ومن في نفس الوقت. وأن العلم والفن يكمل كل منهما الآخر.

ج - الإدارة كمهنة : يتوقف اعتبار الإدارة مهنة من عدمه على تعريف كلمة مهنة. فإذا ما اعتبرنا المهنة عملاً محصلاً لخدمة الآخرين، فإنه يمكن النظر إلى الإدارة باعتبارها مهنة. أما إذا نظرنا إلى المهنة باعتبارها عملاً يتطلب الحصول على ترخيص لمزاولة بعد الحصول على مؤهل معين مثل الطب والمحاماة. فإن الإدارة طبقاً لهذا المعنى لا يمكن أن تكون مهنة.



وإذا ما نظرنا إلى واقع عمل الإدارة والإداريين. فإن هذا الواقع يتطلب درجة من درجات الاحتراف المهني بحيث تصبح الإدارة مهمة لمجموعة من الأفراد العاملين في حفل الإدارة. وتطلب عملية الاحتراف هذه الكثير من الخبرة بحيث يتحول الفرد بعد مرور فترة رسمية في العمل الإداري إلى أن يكون إدارياً محترفاً وخبيراً في العمل الإداري بحيث يمكن إطلاق مفهوم الخبرة على العاملين في مجال الإدارة.

تطور الفكر الإداري:

تطور الفكر الإداري وفقاً لعدد من المدارس والانحيازات يمكن توصيها فيما يلي:

أولاً: المدرسة الكلاسيكية:

تدور أفكار المدرسة الكلاسيكية حول المحاولات الأولى للمفكرين الإداريين لتقديم مبادئ ونظريات في الإدارة تمثل المدخل السليم لريادة الإنتاجية، وفيما يلي يمكن تحديد ثلاثة اتجاهات تناولها هذه المدرسة بالدراسة والتحليل كالتالي:

• التركيز على ريادة الإبتاحية من خلال دراسة الحواب الممية للعمل والأساليب والطروف التي تؤدي إلى ذلك، وهو ما ركزت عليه حركة الإدارة العلمية.

• التركيز على دراسة الإدارة كعملية تنصم العديد من الوظائف التي يجب على المدير معرفتها.

• التركيز على دراسة الإدارة من خلال ما يسمى بالتنظيم البيروقراطي من أجل الوصول إلى الكفاءة الإدارية، وذلك بتطبيق مبادئ البيروقراطية.

### (١) حركة الإدارة العلمية:

ركزت حركة الإدارة العلمية على تقديم مدحل جديد لمفهوم الإدارة من أجل رفع الكفاءة الإنتاجية للعامل وبالتالي زيادة الإنتاج وتحميص المحهود المبدول في أداء العمل. وكل ذلك من خلال تطبيق واستخدام الأساليب العلمية كأساس في ريادة الإنتاجية. ويعتبر فريدريك تايلور رائد حركة الإدارة العلمية، ولقد بدأ حياته بشركة ميدفيل لصناعة الصلب في عام ١٩٧٨.

ولقد لاحظ تايلور أثناء عمله بشركة ميدفيل ظاهرة تناقص معدل سرعة العاملين في أداء أعمالهم وقرر دراسة هذه الظاهرة . وذلك من خلال دراسة كل عمل على حدة. وتحديد أفضل الطرق كفاءة لأدائه.

ولقد قام تايلور بوضع أربعة مبادئ من أجل الوصول لأفضل الطرق كفاءة. ويسمى تلك المبادئ فيما يلي:

- تنمية علم حقيقي للإدارة. يتم من خلاله تحديد كل عنصر من عناصر العمل. هذا التحديد العلمي. يحل محل الطرق العشوائية التي كانت سائدة.

- الاحتمار العلمي للأفراد وتدريبهم وتعليمهم وتنمية قدراتهم.
- تطبيق الطرق العلمية في أبحار الأعمال.

- توزيع العمل بين المديرين والعاملين. بحيث يتحمل المديرين مهمة العمل التخطيطي والتنظيمي. ويتفرغ العاملون للتنفيذ.

وهي إطار حركة الإدارة العلمية يحد هناك العديد من المفكرين الذين ألقوا الضوء على مجموعة من المفاهيم التي تضمنتها الإدارة العلمية، أمثال فرانك، ليليان جيلبرث، هيري جانت.

حيث قام كلا من فرانك، ليليان جيلبرث بدورا بارزا في إطار مدرسة الإدارة العلمية وذلك في إطار دراسات الحركة والرمز، التي من خلالها تم تحديد الحركات الضرورية لإنجاز الأعمال والرمز المحدد لكل حركة.

بالإضافة لتايلور والرومان جالبرث فقد طور هيري جانت ما يعرف بحرائط حات الشهيرة التي تستخدم في جدولة الإنتاج، كما أن له إسهامات أيضا في إطار نظم الأجور.

#### ثانياً مبادئ الإدارة:

يعتبر هيري فايول من أشهر من قدم عددا من المبادئ التي تحكم العمل الإداري، وتعرف مبادئ الإدارة بأنها ملاحظات جوهرية تتعلق بالعلاقات السببية بين تصرف إداري معين، والآخر الناتج من هذا التصرف.

وهذا يعني أن تلك المبادئ هي التي تحدد المصرف الإداري المقبول الذي يرتبط بالمتيعة المرعوب فيها، وذلك بدلاً من تحديد المصرف غير المقبولة التي تؤدي إلى نتائج غير مرعوب فيها. وبناءً على ما سبق فقد حدد هايول خمس وظائف رئيسية للمدير وهي التخطيط، التنظيم، إصدار القرارات، التنسيق، والرقابة. كما قام هايول بتحديد عدد من المبادئ للإدارة، والتي يمكن توصيها فيما يلي:

تقسيم العمل- السلطة- الانضباط- وحدة الرئاسة- وحدة التوجيه- الأولوية لمصلحة المنظمة- عدالة العوائد- المركزية- تدرج السلطة- الترتيب- المساواة- الاستمرار- المبادأة- التعاون، وكما أسهم لوثر جوليكن في تقديم عناصر العملية الإدارية وتحديدها في - POSDCORB -، وهي اختصار لـ

<b>P</b>	<b>Planning</b>	التخطيط
<b>O</b>	<b>Organizing</b>	التنظيم
<b>S</b>	<b>Staffing</b>	إدارة الأفراد
<b>D</b>	<b>Directing</b>	التوجيه

<b>C</b>	<b>Coordinating</b>	التنسيق
<b>O</b>		
<b>R</b>	<b>Reporting</b>	عمل التقارير
<b>B</b>	<b>Budgeting</b>	الميزانية

### المداخل الإدارية الحديثة:

يمكن القول انه من الصعب تحديد المدخل الأكثر مناسبة لريادة فعالية المنظمة وإنتاجية أعضائها. حيث أن القول بأن مدخلا معينا دون الآخر يمكن الاعتماد عليه بشكل متكامل أمر بشبهة العديد من النقاد. فكل مدخل يقدم رؤية مختلفة لإدارة المنظمة. وكل رؤية تعتبر مناسبة وفقا لموقف معين.

ومن المداخل الحديثة التي تناولت بالدراسة والتحليل المنظمات الإدارية من رؤية أكثر شمولاً مدخل النظم والمدخل الموقفي.

### أولاً: مدخل النظم: System Approach

من مشكلات المداخل السابقة الإنعزال بين المنظمة والبيئة المحيطة بها. ومن هنا جاء مدخل النظم ليقدم اسهاماً متميزاً ليربط المنظمة بعناصر البيئة التي تعمل في إطارها. والمنظمة وفقاً



لهذا المدخل تمكون من مجموعة من الأجزاء المتداخلة، التي تقوم على ثلاثة مكونات أساسية. وهي النوارس بين الأجزاء المكونة للنظام. المعايير مع البيئة الخارجية. ووجود نظام جيد للإتصال بالبيئة. وأي نظام يتكون من أجزاء أساسية كالآتي:

• المدخلات: ويقصد بالمدخلات الموارد التي تحتاجها المنظمة من البيئة الخارجية سواء في صورة موارد بشرية. موارد مادية، معلومات....إلخ.

• المخرجات: ويشمل السلع والخدمات التي يقدمها النظام للبيئة، كما تشمل أيضا على الأنماط السلوكية للنظام والمكاسب والحصائل التي يحققها.

• عمليات التحويل: هي إطارها يتم تحويل المدخلات إلى مخرجات. وذلك بإستخدام الموارد المختلفة للوصول إلى السلع والخدمات المختلفة.

• التغذية العكسية: تعبر التغذية العكسية هي أساس الرقابة على النظام. حيث تهدف المعلومات بشكل عكسي لتصحيح

الإحتلالات في التطبيق. وذلك من خلال التأثير في قدرة النظام في الحصول على موارد أو مدخلات جديدة لتصحيح الإحترافات الناتجة عن النظام.

### ثانياً: المدخل الموقفى: **Contingency Approach**

يشكل المدخل الموقفى الإتجاه الثانى بعد مدخل المظم في محاولة طرح رؤية متكاملة للمكر الإدارى. حيث يحاول هذا المدخل تطبيق المفاهيم الإدارية للمدارس المختلفة في المواقف العملية. ويؤكد المدخل الموقفى أن لكل موقف طريقة للتعامل معه وأن التصرفات المعالة في موقف معين قد لا تكون كذلك في مواقف أخرى.

#### العملية الإدارية :

تتحول الإدارة في الواقع إلى مجموعة من العمليات التي يمارسها القائمون على العمل الإدارى بحيث يشمل عمل الإدارة في الممارسة عددا من العمليات التي تبدأ بالتخطيط ووضع الأهداف وتنتهي بقياس الأداء وتحقيق من النتائج وهكذا. ويتكون العملية الإدارية من أربعة مكونات أساسية تمثل في التخطيط، التنظيم، القيادة، والرقابة .

و العملية الإدارية تتم في إطار منظم وتسعى لتحقيق الأهداف التي نشأت من أجلها المنظمة وتتناول فيما يلي تعريفا موجزا لكل من هذه العناصر وذلك على النحو التالي:

**التخطيط:** هو العملية التي تنصم وضع الأهداف وتحديد الإجراءات الضرورية لتحقيق تلك الأهداف. ويشارك كل مدير في المستويات التنظيمية المختلفة في عملية التخطيط. فبينما يشارك مديرو الإدارة العليا في عملية التخطيط في إطار وضع الأهداف العامة والاستراتيجية للمنظمة. يشارك مديرو المستويات التنظيمية الأخرى في وضع الخطط التشغيلية اللازمة لإنجاز أعماله .

**التنظيم :** هو عملية تخصيص المهام. توزيع الموارد، وترتيب الأنشطة من أجل تنفيذ الخطط. ولكي يتم تحقيق العناصر السابقة فإنه يجب تحديد المهام بصورة جيدة ودقيقة بحيث يعكس التنظيم بصورة واضحة. من الذي يقوم بكل مهمة؟ كيف يتم إدارة وتنسيق تلك المهام؟

**القيادة :** تعتبر القيادة من العناصر الهامة للعملية الإدارية؛ حيث إن كل مدير في المنظمة يعمل تحت قيادته مجموعة من

المؤوسيس. ومن ثم فإن على كل مدير أن يتصنع بالمدر الكاف من المهارات التي تمكنه من قيادة أعضاء المجموعة التي يشرف عليها من أجل تحقيق أهداف المنظمة. والقائد الفعال يشترط توافر فيه مجموعة من السمات التي يمكن تحديدها في القدرة على فهم ديناميكيات سلوك الأفراد والمجموعات، القدرة على حصر الموظفين الذين يعملون تحت إشرافه، تنمية القدرة على خلق آليات اتصال فعالة بين أعضاء المجموعة، القدرة على وضع رؤية مستقبلية لإدارتهم. تمكن الموظفين لتحويل الرؤية إلى حقيقة .

الرقابة : تعتبر الرقابة مكون أساسي من مكونات العملية الإدارية، والتي يجب على المدير أن يلم بأدواتها، والرقابة هي العملية التي يتم فيها تحديد عناصر الخطوة بين ما هو مخطط والمآلج المحققة. واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة في حالة وجود خلل أو قصور بسبب الأخطاء التي يمكن أن يقع فيها العنصر البشري أو القائمون على التنفيذ.

## ثالثاً: الأدوار الإدارية:

قد يكون من المفيد عند هذا المستوى من مستويات التعريف بمفهوم الإدارة وتعريف العملية الإدارية أن نوضح للقارئ أهمية التمييز بين عدد من المفاهيم التي تختلط في ذهن الطالب المبتدئ في دراسة الإدارة فمثلاً من هم المديرين، وما هي الأدوار الصبغة بها، وما هي المستويات المحتملة لعمل الإدارة، وهل يتطلب العمل الإداري مهارات أو كفاءات خاصة يميز بها القائمون على عمل الإدارة؟

المدير هو ذلك العنصر التنظيمي المسئول عن عمليات التخطيط، التنظيم، القيادة، والرقابة لأنشطة المنظمة من أجل تحقيق أهداف المنظمة ، وفي هذا الإطار يمكن التعريف أولاً بالأدوار التي يقوم على أدائها المدبرون وذلك على النحو التالي:

■ الأدوار: لقد حدد هيري ستيربرج ثلاثة أدوار للمديرين.

يمكن توضيحها فيما يلي:

أ- الأدوار المرتبطة بالعلاقات بين الأفراد

ب- ويمضد بملك الأدوار مسئولية المدير في إدارة العلاقات مع الأعضاء والمؤسسين داخل المنظمة، وتنبع هذه الأدوار من أساس السلطة الرسمي للمدير. وتقوم هذه الأدوار على أساس كيفية قيام المدير بإدارة التفاعل مع الأفراد داخل المنظمة وبأي آليات. هل تلك الآليات محمرة أم مبررة؟ هل تساعد على الابتكار أم الحدود ؟ .... إلخ .

"ويوضح الجدول التالي الأدوار المحتملة للمديرين كما أوضحها منتربرج"

#### الأدوار الإدارية

أدوار العلاقات	أدوار المعلومات	الأدوار القرارات
• الدور التمثيلي	• دور المتابع	• دور المبادر
• الدور القيادي	• الدور الإعلامي	• دور محنوي المشاكل
• الدور الاتصالي	• دور المتحدث	• دور تخصيص الموارد
		• الدور التفاوضي

"الأدوار الإدارية العشرة كما حددها منتربرج"



## • الدور التمثيلي Figurehead :

ويقصد بهذا الدور قيام المدير بنقطة شخصية تمثل المنظمة في بعض المواقف التي تمثل المنظمة أمام العالم الخارجي .

## • الدور القيادي Leader :

المدير هذا الدور عندما يقوم بإصدار التوجيهات والإرشادات إلى المرؤوسين وإثارة دافعيتهم للعمل كما ينصص الدور القيادي مسئولية المدير عن تدريب المرؤوسين وتنمية قدراتهم .

## • الدور الانصالي Liaison :

هذا الدور يستخدمه المدير لدعم الاتصال بين منظمته والبيئة الخارجية، ويصبح الدور الانصالي الحيد للمدير من خلال قدرته على خلق علاقات طيبة مع جميع عملاء المنظمة مما يساعد على إنهاء أعماله بأقصى سرعة ممكنة دون تعطيل للعمل .

ت- الأدوار المرتبطة بالمعلومات Informational

## :Roles

ويقصد بهذه الأدوار مسئولية المدير عن تجميع ونشر المعلومات للمهتمين من عمل المنظمة. وتتطلب هذه الأدوار معرفة المدير

لأدوات تبادل ومعالجة المعلومات والتي يمكن إحمالها في إطار  
الأدوار التالية :

- دور المتابع **Monitor**: ويقصد بهذا الدور قيام المدير بعمل مسح لكل مفردات البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بالمنظمة من أجل الوصول للمعلومات الهامة للمنظمة، والتي من خلالها يقوم المدبرون بتحديد المرمى والمخاطر الأساسية التي تواجه المنظمة وجماعات العمل الداخلية .

- الدور الإعلامي **Disseminator**: ويقصد بهذا الدور أنه بعدما تم تحليل لعناصر البيئة الداخلية والخارجية والوصول للمعلومات المطلوبة والمعبدة للمنظمة، فإنه على المديرين تبادل ومشر تلك المعلومات ونوصلها إلى من يسميها منها لصماح حسن أداء العمل بالكفاءة والمعالجة المطلوبة .

- دور المتحدث **Spokesperson**: تظهر أهمية هذا الدور بصفة خاصة في وقت المشاكل الكبيرة أو الكوارث، حيث في هذه الحالة يقوم المدير بعرض معلومات عن المنظمة للتخفيف من تلك المشاكل والأزمات التي تتعرض لها المنظمة .

### ج- الأدوار المرتبطة باتخاذ القرارات **Decisional Roles**:

ويقصد بذلك الأدوار مسئولية المدير عن معالجة المعلومات التي تم الحصول عليها والموصل إلى نتائج بشأنها، وتنصص تلك الأدوار أيضا عملية استخدام المعلومات لاتخاذ قرارات بشأن المشاكل التنظيمية أو خلق فرص جديدة للمنظمة. ولقد حدد هيري ميمبرج أربعة أدوار فرعية في إطار دور المدير كمنفذ للقرارات داخل المنظمة يمكن توصيحتها فيما يلي :

- دور المبادر **Entrepreneur**: ويقصد بهذا الدور قيام المدير بالبحث عن العرض الجديدة التي يمكن للمنظمة الاستفادة منها، والعمل على أحد المبادره عن طريق اتخاذ قرارات واقعية وفعلية لتحويل تلك العرض إلى واقع ملموس .

- دور محتوي المشاكل **Disturbance Handler**: يقصد بهذا الدور قيام المدير داخل المنظمة بحل أو باحتواء الأزمات والبراغات التي قد تنشأ بين مجموعات العمل الداخلية، والعمل على عدم تأثير تلك المشاكل على كيان المنظمة وإنتاجيتها .

## ▪ دور تخصيص الموارد **Resource Allocator**:

ويقصد بهذا الدور مهارة المدير في تخصيص الموارد المتوافرة على الإدارات المختلفة من جانب، وعلى مناطق النشاط المختلفة داخل كل إدارة في المنظمة .

## ▪ الدور التفاوضي **Negotiator**: يقصد بهذا الدور أن

يكون لدى المدير مهارات التفاوض الخاصة بإبرام العقود والاتفاقيات بما يحقق أقصى منفعة للمنظمة، والواضح أن الدور التفاوضي من أهم الأدوار بالمصبة لمديري إدارة المشتريات والمبيعات، نظرا لما تستلزمه عمليات الشراء والمبيع من الدخول في إجراءات التفاوض بأنواعها المختلفة .

## ▪ المستويات الإدارية ووظائف المديرين

يمكن تصنيف المستويات الإدارية والوظائف والمهام التي يقوم بها المديرون إلى ثلاث فئات أساسية، والتي يمكن الإشارة إليها في مستوى الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، الإدارة المباشرة، ويوضح الشكل التالي المستويات المختلفة لعمل الإدارة:



## ٢- مستوى مديرو الإدارة العليا:

يحتل مديرو الإدارة العليا المستوى الإداري الأعلى في المنظمة، ويمول هؤلاء المديرون القيام بمجموعة من الوظائف التي يمكن إجمالها فيما يلي:

تحديد الأهداف الشاملة للمنظمة، وضع الخطط الاستراتيجية، السياسات التشغيلية، إدخال الأفكار المبتكرة، إدخال تعديلات أو تغييرات في نظام المكافآت أو توزيع المكافآت الجديدة .

## ٣- مديرو الإدارة الوسطى :

يشغلون أكثر مجموعة من المديرين داخل المنظمة. ومن أمثلة هؤلاء: مدير القسم، مدير العمليات، ... إلخ. ويختص مديرو الإدارة الوسطى بتنفيذ الاستراتيجيات والسياسات الموضوعة بواسطة الإدارة العليا.

#### ٤- مديرو الإدارة المباشرة:

ويطلق على هؤلاء مديرو الإدارة الإشرافية، أو المشرفين إلى جانب مديري الإدارة المباشرة. ويقوم هؤلاء بالإشراف مباشرة على العمال التشغيليين. ويقضي مديرو الإدارة المباشرة معظم أوقاتهم في عملية الإشراف المباشر على العمل داخل الورش أو المعامل والإدارات. وذلك عكس الحال بالنسبة لمديري الإدارة العليا والوسطى والذين يقومون على أداء مهام تتعلق بالتخطيط للعمل الإداري أو وضع السياسات والاستراتيجيات المتعلقة بعمليات التنفيذ.

#### • الأنواع:

بالإضافة إلى التقسيم السابق الخاص بمسؤوليات العمل الإداري فإن هناك أنواع أخرى من تصنيف المديرين. وذلك وفقا لطبيعة المهام



والوظائف التي يقومون على أدائها وفيما يلي يمكن توصيف الأنواع

المختلفة للمديرين كالتالي:

١- المدير التنفيذي:

وهو المدير المسئول عن أنشطة العمل التي تسهم بصورة مباشرة

في مخرجات المنظمة سواء من سلع أو خدمات . ويعتمد المدير

التنفيذي في مستويات السلطة المختلفة على الاستشاريين الذين

يقدمون له العون والمساعدة .

٢- المدير الاستشاري:

وهو ذلك المدير الذي يستخدم خبرته المديدة في تقديم النصيحة

للمستويات الأعلى ودعم الموظفين على مستوى الخط الأول /

الإشرافي .

٣- المدير الوظيفي:

وهو ذلك المدير الذي يكون مسئولا عن نشاط معين داخل

المنظمة مثل مدير الإدارة المالية أو مدير التسويق . ومدير

الإنساج . و مدير إدارة الموارد البشرية. ... إلخ .

٤- المدير العام:

على عكس المدير الوظيفي الذي يكون مسئولاً عن وظيفة محددة داخل المنظمة فإن المدير العام يكون مسئول عن أكثر من وظيفة أو إدارة داخل المنظمة .

#### رابعاً: المهارات الإدارية ومتطلبات السلوك الإداري

تعرف المهارة " بأنها القدرة على ترجمة المعرفة إلى فعل منتج عنه السلوك أو الأداء المرغوب" .

ولقد قسم العالم الإداري روبرت كاتر المهارات الإدارية الأساسية إلى ثلاث فئات هي: المهارات الفنية، المهارات الإنسانية، وأخيراً المهارات المعرفية أو الإدراكية . وأكد روبرت كاتر أن المهارات الثلاثة السابقة هامة لكل المديرين باختلاف أنواعهم، ولكن درجة أهمية كل مهارة تختلف باختلاف المستوى الإداري الذي يقع فيه المدير، وفيما يلي يمكن توضيح كل مهارة من المهارات الإدارية الثلاثة وأهميتها لعمل المديرين والمستويات المختلفة للإدارة.

١- المهارات الفنية : ويقصد بها القدرة على استخدام الخبرة لأداء مهام محددة.

٢- كما أن المهارات المسببة هي تلك المهارات التي يحتاجها المدير لأداء الأعمال التحضيرية داخل المنظمة، ومن ثم فإننا نلاحظ أن تلك المهارات تستخدم بصورة أكبر في إطار مديري الإدارات الإشرافية، وهذا لا يمنع أهميتها بالنسبة لمديري الإدارات الأخرى ولكن بنسبة أقل.

٣- المهارات الإنسانية: ويقصد بالمهارات الإنسانية أسلوب وطريقة التعامل مع الآخرين بطريقة جيدة. تعكس القدرة على التوصل لحلول وسط. والقدرة على حل خلافات العمل بطريقة سليمة. والمهارات الإنسانية مهمة لكل المستويات الإدارية بمس الدرحة، حيث إن الإدارة هي في المقام الأول من التعامل مع ومن خلال الآخرين لتحقيق أهداف المنظمة. ومن ثم فإن السمة الإنسانية يجب أن تتوافر في مديري جميع المستويات الإدارية .

#### ٤- المهارات الإدراكية / المعرفية:

ويقصد بها القدرة على التفكير بطريقة تحليلية والقدرة على حل المشاكل المعقدة التي تواجه العمل. وذلك من خلال تجزئة المشكلات إلى جزئيات صغيرة والعمل على إيجاد علامة بين تلك

الحرثيات. وتكون المهارات الإدراكية هامة بصورة أكبر بالنسبة للمستويات الإدارية العليا وتقل بالنسبة للمستويات الإشرافية . وينصح أن المهارات الإنشائية هامة لكل المستويات التنظيمية بمراس الدرجة أما المهارات الإدراكية فإنها تمثل أهمية كبيرة بالنسبة للإدارة العليا وتمثل أهميتها كلما انخفضت إلى مستوى الإدارة الإشرافية، بينما تمثل المهارات الفنية أهمية كبيرة بالنسبة للإدارة الإشرافية وتقل أهميتها كلما انخفضت نحو الإدارة العليا .



# الفصل الثاني

## القيادة الإدارية





## أولاً: القيادة

### تعريف القيادة

**القيادة** هي القدرة على التأثير على الآخرين وتوجيه سلوكهم لتحقيق أهداف مشتركة. أو يمكن القول بأن القيادة هي عملية تهدف إلى التأثير على سلوك الأفراد وتنسيق جهودهم لتحقيق أهداف معينة، وهي الجهود المبدولة للتأثير على سلوك أفراد المنظمات من أجل الوصول إلى أهداف محددة.

وعرف بعض الباحثين القيادة على أنها بأنها القدرة التي يستأثر بها المدير على مرؤوسيه وتوجيههم بطريقة يتسنى لهم كسب طاعتهم وتحدد همهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بداته .

يلاحظ أن جميع التعريفات السابقة تقترق لعناصر أساسية وهي:

❖ قائد

❖ قرار

❖ هدف

❖ جهود

❖ اتصال

❖ تأثير

❖ ممود

❖ سلطة قانونية

❖ صفات القائد

إن الفهم الحقيقي للصفات المطلوبة لهذا القائد السحري تجعل منه وبلا شك شخصا نبيذيا رائعا قادرا على قيادة تابعيه.

وهنا لابد أن نقول أن هذه الصفات لا تولد مع المرء بل إنه يصنعها بنفسه بل يتحلى بها بشكل دائم ومستمر. ومن أهم هذه الصفات:

أولا: **طريقة التصرف.** وهذه تتضمن الإشارات التي يرسلها القائد للأحرار دون أن يتحدث إليهم. فإذا ما نظر مباشرة إلى عيونهم أو إلى أي مكان آخر أو إذا وقف أو بقي حالسا أو إذا هو ابتسم أو لم يبتسم أو صافح تابعيه بحرارة أملا، كل هذه الأمور تساعد في تشكيل نظره تابعيه له ويؤثر على قيادتهم.

**ثاميا :المقدرة على إقناع الآخرين.** لا بد هنا أن يقول أن جميع الأفكار تكون بلا فائدة إذا لم يتم إقناع الناس بها ونم وضعها على محرك العمل.

ومثل هؤلاء القادة يستطيعون تبسيط الأفكار المعقدة وإيصالها لنابعيهم بسهولة ويسر حتى تصبح مفهومة إلى أبسط أفراد المؤسسة.

**ثالثا :المقدرة على التحدث بشكل فاعل.** ربما يكون لدى القائد أفكار متعددة وكثيرة. لكنه يستطيع ترتيب هذه الأفكار وتقديمها لمن يستمعون إليه بشكل سهل متصير.

**رابعا :المقدرة على الاستماع.** بالرغم من أهمية التحدث الفاعل إلا أن الاستماع الجيد يبعث رساله واضحة إلى المتحدث باحترام الصامع له.

**خامسا :طريقة استعمال المكان والوقت.** على الرغم من إهمال هذا العنصر المهم في معظم الأوقات إلا أن استعمال المكان وكذلك الوقت المناسب لتوجيه الناس له أهمية كبيرة في إيصال الأفكار وتقوية العلاقات بين القائد والنابعين.

**سادساً: المصدرة على استيعاب الآخرين.** المصدرة على فهم الآخرين وما يتعلق بشخصياتهم وطموحاتهم تمكن القائد من حسن التعامل معهم وسهولة توجيههم نحو أهدافه التي يرغب الوصول إليها.

إن المديرين الذين يستطيعون تنمية قدرتهم حسب النشاط المذكورة أعلاه يستطيعون وبدون شك أن يكونوا ناجحين في معظم نواحي حياتهم. والسبب في ذلك أنهم يكونوا دوماً على اتصال أفضل بتابعيهم

#### ثانياً: مفهوم القيادة الإدارية

يشكل القائد محورا مهماً يركز عنه مختلف النشاطات في المنظمات العامة والخاصة على حد سواء، وفي ظل تدهور المنظمات وكبر حجمها وتوسع أعضائها وتعدد وتنوع العلاقات الداخلية وبمايكف ويدبرها بسميتها الخارجية من مؤثرات سياسية واقتصادية واجتماعية لدى أمور بسببها مواصلة التحرك والاستمرار في أحداث التغيير والتطوير وهذه مهمة لا تحقق لا في ظل قياده واعية.

يتكون المصداق من ثلاثة عناصر أساسية هي:

- 1- وجود مجموعة من أفراد يعملون في منظمة معينة.
- 2- قائد من أفراد الجماعة قادر على التدر في سلوكهم ويوجههم.
- 3- هدف مشترك يسعى الجماعة إلى تحقيقه المصداق.

الرئاسة:

تجسد المصداق عن الرئيسة اختلاف جوهري - ويعود ذلك إلى عدم توافق بعض العناصر المصداق في حالة الرئيسة فالرئيسة يعتمد في ممارستها لوظيفتها على ما يملكه من سلطة منحها أدف التدوير - بينما يعتمد المصداق على اقتناع أفراد المنظمة بالتدوير ويحبهم انكسره به فالمصداق يركز على قدرات واستعدادات طبيعته كمنه في الفرد يوجهه لأحداث التدوير في أفراد الجماعة.

ثالثاً: نظريات المياده

أولاً : نظرية السمات:

ويرى أصحاب هذه النظرية أن الله قد منح فله من الأشخاص بعض الخصائص والسمات والسمات التي لا يتغير بها غيرهم. وهذه

السمات هي التي يوظفها عبادة المجموعة والناظر في سلوك أفرادها.

ويمكن إجمال هذه السمات فيما يلي:

- الذكاء وسرعة البديهة
- طلاقة اللسان
- الثقة بالنفس
- الإيمان بالعمل
- المهارة وحسن الأداء
- القدرة على التكيف
- الحزم
- السرعة في اختيار البدائل المناسبة
- المقدرة على الإقناع والتأثير
- الاستعداد الصمعي لتحمل المسؤولية
- المندرج على السمع وحلق الوحدة وتحقق المراتب داخل المنظمة

- المهاره في إدمه اتصالات وعلاقات حنده داخل المصنم

وحارجه الحكم الصائب على الأمور

- القدرة على نمير الحوائب المجميعه وعبر المجميعه للممكنه

- الأمانة والاستقامة

- البصع العاطفي والعقلي

- وجود الدافع الذاتي للعمل والإبحار

- حب العمل والإلمام بحوائبه ومشاطائه

- القدرة على المهم للأمر

- المهاره الادريه (القدرة على المصور والمعداء والنحطيط

والمصنم والمدير والحصار المرووسن ودرسهم والمصل في

ممارعاتهم).

ومما سبق فإنه من الصعب بواقر كر هذه السمات بشكل متكامل

في شخص معين وان كان من المحتمل ان بواقر بعضهم في

شخص واحد.



والى جانب هذه الصفات والسمات يفرص انما القدرة بعدد من المهارات المتمثلة اى تربط ويؤثر على الفرد وذاه وهى:

## 1- المهارة الفنية:

وتتطلب معرفة الفرد المتخصصة فى فرع من فروع العلم والفن على الاداء الجيد فى حدود التخصص والاصابة الى المعرفة المتخصصة وعلمه بطبيعة المنظمة واسم قدرته على استخدام الادوات والاحتراف المساحة فى هذا التخصص.

## 2- المهارة الانسانية:

وهذه المهارة تعنى قدرته الفاعل على التعامل مع الافراد والخصائات بعكس المهارة الفنية اى تعنى القدره فى التعامل مع الأتباء.

ان ادراك الفرد لمول وانجذب مروبوسه وعلمه لمشغله وعلمه فقه وعمله لافراحه وعلمه والمجال لهم لافراح روح الاسكار فيما يقومون به من اعمال. وحتى الاحساس بديهم بالاطمئنان والاستقرار فى العمل وعلمه طلباته واشباع

حديثة كل هذه الأمور يجب ان يشكر خبراء من سلوكه انومي  
من خلال تصرفه ونعمته مع مروضه.

### 3- المهارة الذهنية : ويتلخص منها نوعان:

أ- المهارة الادارية : ويتلخص في قدره الذيد على فهم عمله  
وقدرته على توزيع العمل داخل المنظم بوزن عدلا ووضع  
معدلات ومقاييس لاداء وتحقيق التسيق بين المستويات  
والوحدات المحيطة كفه واعداء وتطوير الكفاءات البشرية  
وتبسيط الاسباب ولاحتراف والعدم بعملية الزوده لتحق من  
إبحار الأعمال على أفضل وجه.

ب - المهارة السادسة : ويتلخص في قدره الذيد على تبصر  
لمصالح العام والاهداف العامة للدولة والارتباط بالمنظم لعام  
والربط بين اهداف المنظمة وسياسات وبين اهداف وسياسات  
الدولة والمجتمع ويتلخص في للاحتراف والتصوير المجتمعية  
الموجودة بالمجتمع ومن عمل المنظمة.

## ثانياً : نظرية الموقف:

إن السمات والمهارات المطلوب توافرها في القائد تعتمد بدرجة كبيرة على الموقف الذي يعمل فيه وعلى الموضع القادري الذي يشغله فربما مصلحة حكومته بخروج إلى مهارات وفدرات مختلفة عن تلك التي يحتاجها القائد العسكري في الميدان وهذا يحتاج إلى مهارات وفدرات مختلفة عن تلك التي يحتاجها فري آخر في مكان آخر بل في المنظمة الواحد من الاختلاف في المستويات الإدارية يؤدي إلى اختلاف سمات القيادة المتصورة في كل مستوى. فبذلك الإداري في قمة الشكل التنظيمي يحتاج إلى مهارات وفدرات مختلفة عن تلك التي يحتاجها مدير إدارة و رئيس قسم.

فنظرية الموقف أن يرتبط بين سمات وتصفات القائد والموقف الإداري الذي يعمل من خلاله فهي لا تنكر ما يحتاجه القائد من سمات وخصائص ولكن ترتبط بظروف الذي يعيشه القائد وبالموقف الإداري الذي يتعرض له على أساس أن عوامل الموقف

والمصعرات المربطة به هي التي يحدد السمات التي يمرر انباعد  
ويعمل على تحقيق هاعلية المبادء.

ثالثا : النظرية المعاعليه:

وهي نظرية يركز على الجمع بين النظريتين السابقين نظرية  
السمات ونظرية الموقف .

هناك عدة الناحية في هذه النظرية لا يعتمد على السمات التي  
يتمتع بها الفرد في موقف معين ولكن يعتمد على قدره انباعد في  
المعامل مع افراد الجماعة والسمات التي يملكها فرد معين  
كالدكاء وسرعته البدنية والحرارة ومظاهره لاداريه والقيمة التي  
اكتسبها لا يكتفى بظهور الفرد بل لا بد من فضاء الجماعة بهذه  
السمات والعدرات.

هناك ادراج هو الذي يستطع ان يحدد المدخل ويحقق المكامل  
مع افراد الجماعة وهذا لن يتم علا يعرف انباعد على مشكلات  
الجماعة ومصلحتها ثم العمل على حل تلك المشكلات وتحقيق  
هذه المطلبات ويعبر هذه النظرية كثر وقعة وانحرافه في  
تحليلها لخصائص القيادة الادارية.

ووقف لهذه أسطورة يحمر المدة عمته مدغل أحدها على يحدد  
حسابات على أساس العهد ثلاثة هي : السمات الشخصية للعدد  
وعناصر الموقف ومنظومات وخصائص الجماعة.

#### رابعاً: أهمية القيادة ومنظوماتها:

لا بد للمجموعات لتسيره من قادة ينظم شؤونها ويقيم العدل  
ينصف حتى لقد أمر النبي صلى الله عليه وسلم بجمع العدد في  
أهل المجموعات لتسيره حسن قال عليه الصلاة والسلام : " إذا  
خرج ثلاثة في سفر فليأمرؤا أحدهم " رواه أبو داود قال  
الخطابي : إنما أمر بذلك ليكون أمرهم جميعاً ولا يفرق بهم  
الرأي ولا يقع بينهم الاختلاف.

ولأهمية المدة قال العدد العربي بسبور : " حش من الأرباب  
بعودة أحد فصل من حش من أسود بعودة أرباب " . . وعليه

#### فأهمية القيادة تكمن هي:

1- أنها حصة الوصول من العدم ومن حفظ المؤسسة

وبصورتها المستحيلة.

- 2- ان المؤسسة التي ستصدر ذاتها كفة المدهم والاسفرايحيات والمياسات.
- 3- بدعم القوى الاحدية في المؤسسة وتعلم الحوايت السلمية قدر الإمكان.
- 4- السطيرة على مسكبات العمل وحيد . وحسم الخلافات والفرجيع بين الآراء.
- 5- سمة وتدريب ورعية لافرد ماعندهم اهم مورد للمؤسسة كما ان الافراد محدون من اديد عدوه لهم.
- 6- مواكبة المتغيرات المختصة وتوضيف لخدمة المؤسسة.
- 7- سفل للمؤسسة بحقق الاهداف المرسومة.

متطلبات القيادة:

متطلبات القيادة هي:

- 1- الدائر : القدرة على احداث تغيير ما او احدث عدته ما.
- 2- البود : القدرة على احداث امر او معة وهو مرتبط بالعدرات لدائه وليس بالمركز الوصفي.

3- السلطة القانونية : وهي الحق المعطى للفرد في أن يصرف

وبطاق.

أبرز أبعاد القيادة الإدارية:

1- القيادة بالمشاركة.

2- القيادة الاستقلالية.

3- القيادة المتوارية.

4- القيادة الديمقراطية.

5- القيادة بالأنواع.

6- القيادة الإبحارية.

7- القيادة المستندة.

خاتمة: نموذج الأسس لقيادة المدير

لا شك أن العدد لا يقي بالقيمة أو الاعتبارات الخاصة ولا يقي  
بالعمل الصالح بل هي قدرات خاصة ومواهب تعتمد عليها القادة  
ويصنع عليها النجاح وفوق التفكير وسعة الأفق ورحمة الصدر  
مهارات رائعة تجعله يعمل بمراد الأمور معه وإعداد بل لا بد أن



يسولي العديد مهنما أساسيه في المنصه اسى يديرها حتى يصلح ان يكون في هذا المدم وعينه مدم ليد في العالب الى قسمين :

#### • مهام رسميه تنظيمية :

وسلخص المدم الرسميه في مراعه ساعد مدنى المنظمه الإدارى في المنظمه كى سمر لأمور ستمسده وحديه وإسبر هذه المدم ما يلي:

١. المخطط : أى رسم السياسات ووضع الأسس بحدبات وتحديد الأهداف المعينه والمرسوم ووضع الخطط الموصلة إليها وتحديد الموارد والامكانيات الماديه والمعنويه في ذلك كله. ولكن يمكن ان يد من انحر مدمه سكر فاعل وساحج عنه ان يقوم بموضح أهداف المنصه للمجلس معه والاستماع إلى آرائهم حول القضايا والمعروف الى أهدافهم الشخصيه وليس الحصول على تعهداتهم وإمراضهم بالمشاركه في انحر الادوار والخطط فقط والمبادئ الساجحه و الفاعله يقوم على الساعات الشخصيه لأفراد ويحظى بالمعاطف والمعروف بآراءه ورص وهذا لا يحقق في العالب الا اذا شعر لأفراد ان في انحر حصص لمنصه ويحقق أهدافهم بمعينها

لاهدافهم وضموماتهم ايضا. ولو شك الضمومات اذاعة اسي بحسب  
 ان يشعر فساد الكمبر من الافراد بالاحرام والتقدير والاعتماد  
 برأيهم والاهتمام بدورهم .

المنظم تأتي بمسبة العمل وتوزيع المسؤوليات والوظائف بين  
 الافراد وتوزيع العاملين حسب الكفاءات والخبرات والقدرات  
 والظروف.

ولا يكون التوزيع سحاح الا ان وضع ابرحل امدد في مكانه  
 المناسب وهذا ما يحرص عليه ان مراعى الخبرة والخصائص  
 والقدرات والماعلمه في الافراد وتعمل اخرج سموت وانقى لتعظيم  
 المنظم الافوى هو التوزيع على اساس الاحار او القدرات  
 والجماعات المنسجه اسي يحصى بصلاحه التفكير والتخطيط في  
 مهامها حسب نظام شوري ممنوح.

٢. وسمى للمدير دور الاستشارة لانه في هذا ضمن مفرغ كمبرا  
 بإدارة الاهم ويضمن لافراد طموحهم واحرام ارايه فهذا  
 الاسلوب يودي دورا كمبرا في دفع العاملين الى المشاركة في

العمل بحماس وفداؤه وتصميم الدراما في تحقيق الأهداف وهذا  
يكفي نفسه المرشد من الرقابة والتفوق من التمسك والاعتدال .

٣. التمسك بين انصار العمل وأخلاقه وبوجهه الجميع للمسير  
بأحشاء هدف المنظمة الأول والحث على الأداء ما على مستوى من  
الكفاءة وبما عليه :وهذا لابد للمدير من نعم على مدلول أهداف  
التي ينفذ أمام التمسك ويجمع من حزمته أو يعرفه بحاجته من  
المراعات الشخصية من الأفراد أو عدم فداؤه البعض الآخر  
المؤمن بغيره أو الذي يصعب عليه بدوره ليعمل بأخلاقه  
والتمسك وغير ذلك من الموانع والمعرفات التي يواجه التمسك  
والسعي وهذا ما سئل منه الاتصال الدائم مع العاملين وشرح  
أهداف المنظمة لهم وتذكيرهم بها باستمرار لتوحيد فهمهم  
وتحقيقهم بسعيهم وبغيره مختصة عنه أن يعمل ذلك لحيو  
روح الفريق المتكامل ويعمل المتحد لأهداف وتصميمات .

٤. تشكيل شبكة من الاتصالات العمودية والافقية :وذلك ليس  
لمعلومات وأفكار ولقرارات والاتصال على محركات الأمور

وبدليل الصعوبات أو معرفتها لتكون الجميع في اجواء العمل  
وبهم حاجاته ومطلباته .

د. المديعة والاشراف :مخرج و استمرار الكثير من الاعمال يعود  
على مهمة المديعة التي يقوم بها المدير مباشرة او بواسطة المفهم  
والحفظ. كما بعد للمديعة المصممة وسيلة سنوات والعقد واداء  
بلاصلاح والمفهوم و تطوير وانما بعد مهمة كثيره لاكتشاف  
الظروف المتغيرة من تلك الحمله بتجديد الحمل ودراسة الكمو  
الصالح الى غير ذلك من فوائد حمة مهمة المديعة المتواصلة  
من المدير بعد من كثير المفهم بتدبرا على الآخر وبحيث  
لتحاجات .

#### • مهام غير رسمية :

يعتمد بشكل كبير على شخصيته وادبه واسلوبه الشخصي في  
التعامل مع الآخرين الا ان لها دورا كبيرا في تحقيق اهداف  
المصحة وتطوير العاملين وبما سكره ومن هذه المهام:

١. الاهتمام بالجماعات غير الرسمية: وهي عبارة عن جماعات  
تكون بشكل طبيعي وهي كل جماعة مصالح مشتركة يجمعهم

بشكل إداري أو محظوظ فيعملون على فرض سياسة بخدم أهدافهم بعيداً عن شكل لإدارة الرسمية كجماعات الاحصاء العلمى أو الاسماء العلمى أو اىسمى أو غير ذلك وهذا بموجب على بناء الاهتمام بهذه الجماعات وأدائه اتصالات جيدة معهم وذلك بهدف الامتثال منهم والتعرف على مشاكلهم وإفكارهم من الداخل لتدليل الصعوبات وتحقق ما يمكن تحقيقه بها لا يصر بمصالح المنظمة بل يصب في خدمتها .

٤. الاتصال مع الجماعات المحلية في المنظمة: بحيث يكرر الدخول من الطابع الرسمي اىدى بفرصة العمل وعمر الرسمية الذى بفرصة السمع أو الضمور أو المصلحة المشتركة مما يجعل المدير متيقناً لمطالبهم وبذلك يتبينهم بصدق وفكرنا وسعد عنهم المصائب كما يبرز وحظت لنظر معهم من خلال شرح رؤيته فلا يقل من العذر كما يمنع من اىدس واستحسان المصائب على اىواقع فتحول دون الاستعداد و الاضطرابات التى قد تحدث جراء هذا الخلاف وهذا يكون قد ضمن اىوحده والتدعيم وتحقيق الشحاح للجميع .

٣. المشاركة: وقد بات النموذج الإداري المشاركة حقيقة مفروضة على واقع المنظمات إذا ارادت لاستمرار في المجالات المحلية ويمثل القادة المشاركين في هذه العلاقات الأساسية الضمة بين القائد والعاملين معه وإحتوائهم عاطفياً وبحسبهم بأفهمهم وموقعهم من حيث تعدد ورعايتهم فحتمهم دائماً في ظنه وكيفية معمول بالراحة والطمأنينة وسنة به. وهذا يفتح من وجود أفراد يستحوون حيزاً قصداً المنظمة وأن واحد منهم قد يتولى الحكم هذا من شأنه أن يحتوهم ويرجعهم إلى الأحوال.

٤. مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية ويحدث مسكبات العمل ومعالجتها ووضع الحلول الدخلة لها مروج جماعية متوحد؛ فمن الخط أن تصور بعض القراء أن مشاركة المدير لعاملين معه في الرأي والقرار ينشأ من شأن المدير الجديد أو ينشأ من مساهمة كل الزوج الجماعية المتصاعدة برفع من شأن المدير وبعضه قوة قوي وقوة وصلى عنه احتراماً وتقدراً قد لا يحصل عليه إلا بهذا الأسلوب كد بعد من أبرز عوامل نجاحه في

المقدّمه وسرّ على الأفراد وحفظ مصالح المنظمة وتحقيق  
أهدافها .

٥. درجة الرعيه في مديف المدير بحده القيم و لمتل الأساسيه  
والأخلاقيه في العمل: كعنه اوفاء والسر على المواقف و  
العزرات والعدو والتصفيح والسماحه والكرم وعمراف من صفات  
السياسه سببه بحده قدره و سوء بمديف الجميع فمستحق للمعص  
تخصيف وبذلك يكون المدير منظمه التي مدرسه للتربيه  
والتهذيب والمعلمه وفي ممارس ادوارف اليومية في العمل .

٦. مهاره ينصر لأهداف بحده تنظيميه ويرصف بأهداف الجميع  
ومعرجه المسكلات الادريه في اطار الاعراف العامه: وهذا يتطلب  
منه معرفه حمده بحدسيه بحده سدونه وسفقه كافي بالأهداف  
السياسيه ويتصرف والبدره على العمل معف بحكمه ليكون المدير  
على التوافق من التصحوظ لعمه والأهداف الجميع ولدوله ومن  
شراط المنظمه . مع اعطاء الأفضيه لصالح العم .



٧. المفرد في تنظيم الوقت وإدارته وذلك من خلال تحديد المهام المطلوب إنجازها وتحديد الأولويات وتدعيمها الإيجابي على مراحل الزمن وسلاهي الأوقات بمقدوره .

### سادساً: أشكال القيادة الإدارية

من أهم أشكال القيادة الإدارية ما يلي:

#### ١. القيادة الاستبدادية:

ويسمى أيضاً بالقيادة المهيمنة أو الأوتوقراطية وهي تعود لمعصور القديمة فالدولة العوية يستعمل الدويلات الصغرى وكذلك على مستوى الأفراد القوي يهزم الضعيف. وينطلق فلسفة القيادة الاستبدادية من مبدأ أن كل إدارة المهيمنات من عليهم أحمر العامل على أداء الأعمال انطلاق من مستطهم الرسمه التي حولهم أذا التوايح والمواس المنظمة والتي يرون أنه يجب عليهم العمل واستخدام كدوب بحكم وضعت على العامل جمعوا أهداف المنظمة فإذ أنماضي نصف سلوكه المعصم الذي يقوم على الخوف والتخندق والتعبد. ومن هذا فإن القائد لا يكتسب عادة راء العميين ولا يلقى له دلاء.

## ٢. القيادة المتساهلة:

ويسمى أيضا بالقيادة المرحلة أو التوضيحية أو غير الموجهة أو مبددة عدم التدخل وقد ظهرت هذه الفلسفة في القادة كرده فعل للقيادة المتساهلة حيث يرى بعض المفكرين أنه مازال يمكن للعدد أن يكون مستبد فيه يمكنه أن يكون مستبدا ولذلك فقد جاءت القادة المتساهلة على أطراف المعاكس من القادة السلطانية.

إن فلسفة القادة المتساهلة تقوم على أنه مازال القادة (في القادة السلطانية) يعمل إلى التحرك في الأفراد وفرض عليهم بعد أوامر وعلمانية فإن البعض من ذلك (تعدد المتساهلة) يمكن أن يصبح في الحل بعد فعل القادة الاستبدادية في كثير من الأحيان في تحقيق هدفها.

## ٣. القيادة المشاركة (المعاوية):

ويسمى أيضا القادة الديمقراطية وهي الصيغة ظهرت كرده فعل على القادة الاستبدادية التي أدت إلى تحريك الأفكار وشكل حركة الصور

ولابداع وعلى القواعد المعماهه انى ذب انى القوصى بشكل  
 كسر بسبب بصرب الاهداف والاهواء وبحسب القواعد عن دورها فى  
 التوجيه والارشاد. وحداث القواعد المشركه لحل هذه الاشكاليه  
 الممتهه فى نظريه نماذج بين السانفس هده فى هذا النوع  
 بسبب بالمشركه والنعرون وبسبب القواب الاتصال مفيوجه بعاما مع  
 العاملن وبمطابقه القعه العامه وبشركفه فى اتحاد القرارات  
 وبمطابقه على اداء الراى بما يخدم وسعد الجماعه.

#### سادس: الاتجاهات الحديثة فى قواعد الاداريه

بعداد البذاخر والمطربات بموضوع القواعد الاداريه والى عرصت  
 فى نظريه السمات وبصريات السلوك والمطربات الموقعه. لكن بسمه  
 الاصل المنعبره اصافه انى بسعد العملات والبراكيب السطمنه  
 الحديده للمطربات وما رافق ذلك من افكار واتجاهات فسميه  
 عرض نظريه محدده للقواعد لاداريه فى مصصات الأعمال. بسعد

السمعنات من القرن الماضي ومع برير **Burns (1978)**

اساس نظريه القواعد التجوينه والقواعد البداريه واسى احسب حمرا  
 كسرا من اهتمام الباحثن منذ ذلك الحين. وهم آخرون بسطویر

ادوات لقياس استلزام القيادة المحوسبة والمندسة مع استخدام

عالمها وعلى نطاق واسع.

### ١. القيادة التبادلية/ أوالمعادلة

ان الأصل في النظر، التي وضعها العديد الإداري هو فهمه بتجربة  
العمل لا بآخر، ما هو مطلوب منهم من خلال توفير متطلبات ذلك  
الانجاز وتوفير مدد لمداة حقوقه التي يتدبرك بحد ذلك  
الانجاز وتحقق أهدافه. هذه المددلة هي العمل وانحد من أجل  
المقابل المحدد هو ما يقوم عليه نظره بمداة المداة. وفيما عدا  
نظرية السمات من نظريات السلوك والموقف يقوم بذكر او بآخر  
على أساس هذه المددلة فهدك من يعطي وفهدك من ماحد  
وبحصل على مقابل له.

ويقوم المداة المداة على مفهوم مدد العداة بين الرئيس  
والمرووسين على أساس الثواب والمكافء مدبل العمل والاساح  
وانحد مدبل عدم العمل وحدث الاساح. ويقوم هذا الاسلوب  
ايضا على عدم المداة بوجبه العمل وانحدار الاوامر مع السماح

يتم بالتحريه في العمل احدا اذا استمر اداءهم له بشكل جيد  
ولفترة مناسبة.

يكون هذا النمط العددي واضح في الكثير من المنظمات التي  
تدار منه اعمالها بالاستمرار او الاستمرار التسي. فالمشاكل  
والمنظمات واضحة ومحددة المعنى وعذفا لا تحسب كثيرا عن  
يومها. وكل هذا اداري عذفا يسعى الى اهداف محددة. ومما لا  
شك فيه هو تصور مثل هذا النمط عن مواكبة التطورات والتحديات  
المستترة من منه الاعمال لمعظم منظمات الاعمال ان لم يكن  
جميعها.

### ٣. العبادة التحويلية/او المحولة

اراء حال منظمات الاعمال الحديثة في التحولات المعيشية المستمرة  
من مدخل العبادة المباشرة لم يعد ملائما و أصبح الامر يتطلب نمط  
جديد موكنا لكل ذلك. فالمعاصرة المحولة بما يقوم عليه من فلسفة  
جديدة قدس بها حتى يدفع العزم الى بدل اكثر مما هو متوقع  
لتحقيق اهداف مستترة ومسؤوليات اداء عالية.

وبمفهوم نظرية المدد المحولة على أن المدد المعهده هي التي  
توفر رؤيا لعمل المنظمة وواحد من لا تحدد رؤيا العمل  
ويحصرهم ورسالة اداءهم بما مكل بدور الجميع في تحقيق هذه  
الرؤيا والوصول إلى الأهداف.

ويسمى هذا الأسلوب التي همته تحثبه لمدد وعديته على وضع  
رؤيه ورساله للمنظمة ويمكنه أن يحو الناسو فيما من أهداف  
المنظمة والعناصر صفه يشكر يمكنه من تحقيق أهداف الجميع  
معاً وفي وقت واحد.

كما وبمفهوم المدد المحولة على أحداث التعبير وحصر اداع  
العملين ورعيته في سعة مع كونه مذهب لغة على التفكير  
والتحليل المنطقي في حل المشاكل

ويحصر العناصر الأساسية لمدد المحولة هي:

١. تحديد رؤيه مشتركة ومحدده لمستقبل المنظمة ككل
٢. لنام العملين ساحة فدرور على تحسد الرؤيه عميد
- وتمكينهم من ذلك
٣. أحداث التعبير ومعدده يسكن منظم.

وهي صل ظروف المنافسة المود والبدخل التسمى لا مد للعبادة  
 الادارية هي منظمات الاعمال ان يوجد سد التسمية المتدنية بعبادة  
 عملات المعبر والاسكر ويوظف كر من من ضده الاربعاء  
 بمسؤوليات الآراء وبسبب لعداء معبره بعباد لمفح التعلدي في  
 القعدة والاساسية المتروفراتية، كذلك فان التمدد المحول هو من  
 بصل التروية الاسير بعباده ويوجد مرفف بعباد معه ولا بعباد  
 في بعباده قدر بعباده بعباده لبربحوا معه.

وبرك البعبور - رعب العدمين وبعباد اداء بعباد بربط التي حد  
 كمبر بعبود الادارة المتروفراتية اكثر مما بربط بالادارة المتدنية.  
 ورعب اهم بربور ان كل من لاسنوس هو مكمل بعباد لا اهم  
 بربور ان بعباد المتدنية هي امصد المعرفة لا بعباد بعباده الا من  
 بعباد بعباد مع العملين وبعباد بعباد بعباد بعباد عن  
 بربور بعباد اسلم بعباد وبعباد بعباد.

## الفصل الثالث

### التحفيز





## أولاً: مفهوم التخفير:

من حيث اللغة يشير مصطلح الخوافر إلى ( حمرة . دفعه إلى الخلف . والليل يحمر النهار أي يسوقه ورايه مسحوراً أي مستمراً مستعجلاً لا يمكن جلوسه في الأرض ) .

أما من حيث الاصطلاح فقد تعددت وتنوعت التعريفات المتعلقة بالخوافر من الأدب النظري المنشور وذلك تبعاً لاختلاف وتباين منطلقات وجهات نظر العلماء الباحثين .

حيث عرفت الخوافر بأنها مجموعة من العوامل التي تعمل على إثارة العوى الحركية والذهمية في الإنسان والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته .

وتشمل الخوافر كل الأساليب المستخدمة تحت العاملين على العمل المنظم . ويعرف كيث الخوافر بأنها عبارة عن مجموعة من المتغيرات الخارجية من بيئة العمل أو المجتمع والتي تستخدم من قبل المنظمة في محاولة للمأثير على الرعيات والاحتياجات كما تعرف الخوافر بأنها كل ما يتعلق باستخدام الوسائل الممكنة تحت الموظفين على العمل الحيد . وتعرف الخوافر بأنها مجموعة

العوامل والمزايا التي تهيئها الإدارة للعاملين لتحريك قدراتهم الإنسانية مما يريد من كفاءة ادائهم لأعمالهم على نحو أكبر وأفضل وذلك بالشكل الذي يحقق لهم حاجاته وأهدافهم ورغباتهم وبما يحقق أهداف المنظمة ايضا.

الفرق بين التحفيز والدافع:

التحفيز:

عبارة عن تحريك للأمام. وهو/ عبارة عن ما يدفع الإنسان إلى تحقيق سلوك أفضل إما عن طريق قول أو فعل أو إشارة بشرط أن يكون هذا التحرك بقدر الحاضر .

أما الدافع فهو:

عبارة عن إثارة سلوك إنساني وهو/ حالة داخلية أو قوى داخلية تنبع من داخل الفرد وتحدث نوعا من عدم النوازن والقلق الذي تحرك فيه اتحاد سلوك تجاه هدف محدد . وبالإضافة إلى القوى الداخلية قد توجد قوى خارجية.

لذلك التحفيز يسمى الدافعية ويقود إليها . إلا أن التحفيز يأتي من الخارج فإن وجدت الدافعية من الداخل الفعلية هي المعنى . وإن

عدمت صار التحمير هو الحث من الآخرين على أن يقوم الفرد بالسلوك المطلوب .

### ثانياً: أهمية التحفيز

يحتل موضوع الحوافر مكاناً بارزاً. منذ بدء الاهتمام بالبحث عن الأفراد العاديين على العمل بكفاءة، وبما يكمل الإبحار المعال لأهداف المنظمة، حيث أن الحوافر تلعب دوراً فعالاً ومهماً في إيجابية العاملين، وتنبع أهمية الحوافر من حاجة الفرد إلى الاعتراف بأهمية ما يقوم به من مجهودات وإبحارات، فتعدير العير لذلك الحهد عن طريق الحوافر، يعتير من الأمور الصعبة، التي تساهم في إشباع مجموعة الحاجات الأساسية المتفاعلة في نفس الفرد.

فمهارات الأفراد وقدرتهم، لا تعتبر كافية للحصول على إيجابية عالية، ما لم يكن هناك نظام للحوافر قادر على تحريك دوافع الأفراد، بهدف الاستخدام الأمثل للطاقات الكامنة لديهم.

يعد التحميم والحوافر عالمين واسعين من القيم المادية والمعنوية ومحورين مركبين لمعالجات ومشاطات المنظمات المعاصرة في بيئة العمل .

فالحوافر المادية هي ما يطلق عليها بأنظمة التعويضات المباشرة مثل الرواتب والأحور والعلاوات... ومنها المعنوية أو ما يطلق عليها بأنظمة التعويضات عبر المباشرة فهي تتعلق بالأمن و الرضى الوظيفيين مثل : استقرار العمل- المشاركة في صنع القرار، الإلتزام و الإلتفاء و الترقية وتقدير جهود العاملين بالشكر و الثناء...الخ. و من هنا يتضح أن الحوافر بمثابة الصائل للأداء المتميز سواء كان ذلك في الكمية أو الجودة أو الوفرة في وقت العمل أو في التكاليف.

إن المنظمة الناجحة هي تلك المنظمة التي تعرف كيف تستعمل كفاءة وفعالية عاملاتها، فقد عمل الباحثون في سبيل الحصول على الوصفة الكاملة لرفع الكفاءة المهنية للأفراد العاملين وقيام الإدارة باختيار العناصر الفعالة للمنظمة وربط أهدافها بالأهداف الشخصية للعاملين التي تنعكس إيجابيا على أدائهم .

ويمكن القول بأن المنظمة الناجحة تنوم بوضع نظام حوافر فعال قادر على التأثير بالإيجاب على أداء العاملين بالشكل الذي يريد من ولائهم للمنظمة ومساعدتها على الربح والبقاء.

إن إحصاءات التصبير التي تصحح في التأثير على سلوك و أداء الأفراد العاملين وفعاليتهم في المنظمة بادرة، وكلما يعلم بأن أهم عامل من عوامل الإنتاج في المنظمة هو العنصر البشري الذي يعتبره الباحثون ركيزة من الركائز التي تبني المنظمة إستراتيجيتها عليه، حيث أن هذا العنصر الثمين القادر على التطور والسعي إلى تحقيق وتعظيم أهداف المنظمة إذا أحس بالولاء والانتماء والخوف على مصالحها وهي بدوره تحقق له الحو الملانم للاستفادة من كفاءته وذلك باستعمال نظام تحفيز فعال والذي يعتبر كسياسة تمتنعها المنظمة لرفع معنويات العاملين وريادة الطاقة المحركة لهم لتقديم الأداء الراقى.

ومن أهمية التحفيز للقائد:

الانضباط والجدية :

إن الثواب الذي يعطيه العائد لمن يحسن عمله والعقاب الذي يرصده للمخالف منهم يؤدي إلى انضباط وجدية من يتقوده  
رعا العامل وثقته:

الإتفاق على الأجر قبل بدء العمل يضمن رعا العامل. والوفاء  
الموري بأجره يؤدي إلى ثمنه واطمئنائه مما يضمن أنه يقوم بالعمل  
على أكمل وجه.

العدل والإنصاف:

العدل والإنصاف في الثواب والعقاب يؤديان إلى رعا واطمئنان  
جميع من تقوده.

المنط:

العقاب يؤدي إلى تقليل الأخطاء ومنع العصيان.

التشجيع:

بدون الثواب سينساوى من يحيد عمله ومن لا يحيد وذلك يسبب  
ترهيد للمحيدين في إجادة العمل لأنه لا يوجد عائد أو تمبير.

### ثالثاً: التطور التاريخي للحواضر:

مع بداية القرن الثامن عشر عندما برزت حركة الإدارة العلمية بدأ العلماء يهتمون في بحوثهم ودراساتهم بموضوع **الحواضر** ويمكن أن يمر بين ثلاث مراحل لتطور الفكر الإداري فيما يخص موضوع الحواضر.

غير أن الحواضر كدراسة إحصائية وكمظرية لم تظهر آثارها على الوظيفة العامة إلا في القرن الماضي (العشرين) وذلك على يد (فريدريك تايلور) ممثلي نظرية الإدارة العلمية والتي سميت فيما بعد بالنظرية الكلاسيكية.

### مراحل تطور الفكر الإداري :

#### ١- المرحلة التقليدية:

تمثل هذه المرحلة المطربات التقليدية في الإدارة حيث تعتبر المنظمة وحدة إقتصادية مثالية لا علاقة لها بالبيئة الخارجية ومن وجهة نظر ماكس فيبر رائد النظرية البيروقراطية، أن المرد بطبعه غير طموح وكسول ودائماً يسعى إلى إتباع حاحاه المادية وبالتالي ركزت هذه المرحلة على **الحواضر** المادية فقط وكذلك



ركزت مدرسة الإدارة العلمية بقيادة فريدريك تايلور في سياستها التحفيزية على الأساس المادي.

## ٢- مدرسة العلاقات الإنسانية:

من وجهة نظر هذه المدرسة أن المنظمة عبارة عن نظام كبير ومعتد المكويين حيث يتكون من أحرار متباينة في الأداء أهمها الجانب الإنساني والعلمي وهذه المدرسة تنظر إلى الإنسان ذي المشاعر والأحاسيس ويعمل في داخل الجماعات.

وبالتالي يرى بوضوح التطور في النظرة إلى الإنسان وكيفية التعامل معه باعتبار أن المنظمة بجانب أنها وحدة اقتصادية فهي وحدة اجتماعية لذلك نجد تنوعاً في **منهج الحوار** ما بين المادية والمعنوية.

## ٣- المرحلة الحديثة:

تمثلها نظريات الإدارة الحديثة مثل (نظرية الإدارة بالأهداف ونظرية النظم) وحاولت هذه المرحلة أن تنحسب أخطاء النظريات والمراحل السابقة مستفيدة من تحاربها وهذه المرحلة تنظر إلى الحوار على أنه نظام مفتوح وليس مغلقاً كما كانت المدارس

التقليدية. وقد أدعت المدارس الحديثة إلى ربط **الحوافز** بالمتائج المتحققة ونادت بضرورة اختلاف ما يحصل عليه العاملون من حوافز سواء كانت مادية أو معنوية وذلك حسب مستويات الأداء وكذلك من وجه نظر هذه المرحلة ضرورة اشتراك العاملين مع الإدارة في وضع خطط الحوافز.

#### رابعة: تحفيز فريق العمل

الفريق في العمل يشترك بالمعلومات، الآراء، الأفكار، الدعم المعنوي، الوقت، والواجبات.. مما يعرض عليهم وضع أهداف مشتركة، وتبادل الآراء معهم ليصلوا إلى إجماع مشترك، وكفريق يسعون لتحسين نوعية المنتج، أو طريقة العمل، أو ريادة الإنتاجية، أو غيرها مما تعرضه طبيعة العمل مع الجماعة، ولا بأس وصف طريقة العمل أو ريادة الإنتاجية، أو غيرها مما تعرضه طبيعة العمل مع الجماعة، ولا بأس من وصف طريقة العمل للآخرين دون مقابل شخصي، ولا معنى هنا لانتشاره جميع أعضاء الفريق في حل المشكلات التي تواجههم خلال العمل كما لا بد من

الصبر على تحمل وجهات النظر المختلفة لبعضهم البعض، وعدم الإلحاف عليها .

ومن خلال المنهج للطبيعة البشرية التي تحب تحقيق الذات، وتطمح لتحرير الآخرين، واحترامهم بحسب ادراك مدى أهمية شحذ همم الموظفين من خلال الحوافز المادية، والمعنوية، والمكافآت لتحسين أدائهم.

ويلاحظ أن المحمير قد جعلك تعلب على كثير من المعوقات التي تواجهك في عملك.

ويشترط في القيادي المحمير أن يوفر الثقة، والطمأنينة، والأمن، والإحترام لظروف عمله بصدق، وواقعية، ولا بد أن نقر أن اعترافك بجهود الآخرين، وتناك على نجاحهم لا يؤثر على نجاحك، فبادر بذلك إما مباشرة لمن يستحقه، أو أمام الآخرين من خلال تعريضك لإنجازهم.

و العمل بروح الفريق يلغي العناد والكبر، والكسل، فالعمل الجماعي يظهر المموس، ويوحدنا نحو أهداف كبرى يشترك الجميع في الوصول إليها ولكل يد في بلوغها.

ومما لا شك فيه أن العلاقات الإنسانية خلال مراحل العمل الجماعي تنشط، وتضطرب، تماما كما ينشط العمل وترداد الإنتاجية إذا ما أحسست قيادة الفريق. ويجب أن نعترف بأن المعائيل في عملهم يبنون المعنويات فيمن يتعاملون معهم كما أنهم يعطون الوظيفة أصل ما لديهم، وهم دائما يبحثون عن طريق بادرة لتطوير العمل، والفريق.

أما المشائون فعابا ما يتحلون عن عملهم بمساطة لنظرتهم التشاؤمية تجاه أمورهم، وأعمالهم، وكثيرا ما يمضون أوقانهم في البحث عن وظيفة أصل، كما أنهم يشيعون حوا من السلبية فيمن يتعاملون معهم.

ولو أتيح الخيار بين شخص عالي الكفاءة، لكنه سلبي يؤثر على معنويات الفريق، وآخر إيجابي، لكنه متوسط الكفاءة، فإن الإحتتمالات مترجح الشخص الإيجابي الماعل المصنق بالمعاول، والثقة للمساهمة على المدى الطويل. وذلك انطلاقا مما قاله أحد المدراء القميديين:

(يمكنك أن تعلم المهارات. ولكن لا يمكنك أن تعلم المواقف).  
ومن موقف المتشائم قد تحصل بشعار يقول الأمور سيئة ولن  
تحسن. ولماذا تحصل مثل هذه الأشياء لي؟

أما المتفائلون فشعارهم: (مهما كانت الظروف. ومهما كان موقعي.  
المهم أن أستمر بشكل مريح)

ويعترف أن المتفائلين ينظرون إلى الأمور. بموضوعية وحماس  
دون أن يؤثر ذلك على قراراتهم تجاه عملهم فعندما يكون  
المتفائل غير متفق مع المصايب. والسياسات. وأساليب عمل. أو  
مشروع ما فإنه يبدى اعتراضه دون أن يكون مرعجا فهو يركز  
على الحلول دون التركيز على المشاكل.

في المصانع أن يقوم المدراء بعمل تقييم شهري للمهندسين وأن  
يقوم المهندسون بعمل تقييم آخر للمصنّين ويحتوى التقييم نقاطا.  
مثل الإلتزام والاحصاء والإبتكار وحسن التعامل مع الآخرين ثم  
إثابة المتفوقين بشكل معنوي. كأن تذكر إجابة المتفوق أمام  
الآخرين وأمام المدير العام ليقوم بتحفيزهم ماديا .

إعطاء الحاضر المادي في حالة الميام بعمل مرهق وطويل وإعطاء  
إجازات .

في أماكن العمل أن يقوم المدراء بالتقدير المعنوي مثل حسن  
المعاملة وذكر محاسنها أمام الآخرين والتحفيز المادي بالمكافآت .

#### خامساً: نظم الحوافز :-

هناك أنواع مختلفة من برامج حوافز الموظفين . أولاً سنبين  
برامج الحوافز القائمة على الأفراد وذلك القائمة على المجموعة أو  
فريق العمل .

\*برامج حوافز الأفراد هناك علاقة مباشرة بين أداء العاملين  
كأفراد والمكافآت . لوحظ أن شكل المكافأة وعدد مرات المكافأة  
قد تختلف، فالنقطة الأساسية هي أن كل موظف يحصل على مكافأة  
وفقاً لأدائه .

على الرغم من أن برامج حوافز الأفراد قد وضعت أساساً لكي  
تريد من كفاءة الأداء الفردي إلا أن هناك بعض العوائق المحتملة:  
- يمكن أن تقود البرامج الفردية إلى تركيز صيق . فسيميل  
الموظفون المتأثرون إلى تعظيم كم المخرجات أملاً في الحصول

على زيادة في دخولهم . وربما تؤثر تلك السلوكيات التي تستهدف المصلحة الشخصية سلبا على أهداف المنظمة وبالتالي تقلل من أداء المجموعة أو الوحدة العامة .

— ربما يقلل التركيز على الدخل الفردي من دوافع العاملين الحقيقية بمعنى أنه بمجرد أن يكون الحال هو الدافع الأساسي ربما يقل القيم الأخرى لدرجة قد تضر المؤسسة .

— عادة ما يكون من الصعب المميز السليم بين أداء الفرد وأداء المجموعة ويمكن أن تكون هذه المشكلة مصاحبة لمشكلات في قياس الأداء وفي هذه الحالة ربما تنحول برامج الحوار إلى ( صندوق أسود ) .

— هناك بعض الأدلة على أن المال المسحق ( حيث يحصل صاحب أفضل أداء على أعلى مقابل ) عادة ما يكون مرتبطا بمكافأة الموظف في السلسل الهرمي للمؤسسة، وربما يحصل هؤلاء الذين يتبوؤون مراكز كبيرة على أكثر زيادة في الراتب ببساطة نتيجة لمكانتهم لا بالضرورة بسبب مساهمتهم الكثيرة في النتائج التي حققتها المؤسسة أو الفرع بصفة عامة، فنعتبر مثل تلك

النظم محاطة لأن الموظفين يشعرون أنها غير عادلة. ولكن السؤال المطروح هو أن المسؤولين في قمة الهرم الوظيفي تقع عليهم مسؤوليات أكبر في النجاح والمثل .

— على الرغم من العوائق المحتملة إلا أن برامج حوافز الأفراد تستخدم في التمويل المتناهي الصغر لأنها مناسبة تماماً لكل المهام ولتدفق العمل وبصفة خاصة في عمليات الانعاش المتناهي الصغر .

أولا يقوم كثير من الأفراد في المجتمع خاصة المجتمعات الفقيرة بعمل مشاريع صغيرة يحاولون متطلبات الحياة الكثيرة والارتفاع إلى مستوى معيشي أفضل خاصة في الدول النامية التي تعاني من نسبة فقر عالية. هذا ليس لأن هذه الدول لا تملك ثروات اقتصادية مثل الدول العربية. بل لانعاشهم القدرة على استغلال هذه الثروات بالشكل الصحيح .

يقوم الأفراد بتقديم دراسة جدوى للمشروعات التي يريدون القيام بها إلى الجمعيات الأهلية أو البنوك لتقديم القروض التي تساعد في القيام بهذه المشروعات . إن أغلب البنوك تتعامل مع أصحاب



المشروعات الصغيرة على أنهم رجال أعمال. كما تبالغ في الضمانات المطلوبة. بالعكس من الجمعيات الأهلية التي تتميز بالطابع الاجتماعي وتهدف إلى تنمية المجتمع وليس إلى العائد المادي فقط مما يحمي المشروع من أرباح لها وللأفراد. كما أن انتشار الجمعيات الأهلية يجعل من السهل الوصول إلى الأفراد الأكثر فقرا والعلات المستهدفة من التمويل. وهذا يكون حافزا جيدا للأفراد الذين يريدون القيام بمشاريع صغيرة بتقديم المسهيلات المالية للقيام بذلك . وإعطاء الأفراد فرص البنوك التي لا تعامل المشروعات الصغيرة بنفس المواعيد المصرفية المتعارف عليها . وأن يتم وضع سياسة انمائية ميسره لها يراعى فيها تبسيط احراءات الإقراض والتخفيف من الضمانات على أن يتم التدرج في المخالاة فيها مع زيادة حجم القروض. ومنح بعض الحوافز والامتيازات الانمائية الإضافية وتحميص سعر المائدة . أو إطالة فترة السماح أو فترة السداد للمشروعات الصغيرة التي تقام بالمناطق المائية .

كذلك زيادة التمسيق بين الوزارات المركزية والإدارات المحلية لمواجهة المعوقات البيروقراطية التي تواجه المشروعات الصغيرة ومراعاة موقف المشروعات الصغيرة عند إصدار قوانين جديدة تؤثر على تلك المشروعات المتناهية الصغر والتي تكون من قبل الأفراد .

إن المشروعات متناهية الصغر مثل الصناعات المنزلية ، الصناعات الحرفية ، الصناعات البيئية ، لها تأثير ايجابي على إقتصاد المجتمع اذا قمنا بتقديم تسهيلات قرصية وانتمائية للأفراد للقيام بهذه المشروعات .

#### \*برامج حوافز المجموعة :-

تهتم برامج حوافز المجموعة بالعناصير الخاص بالمجموعة كلها حتى تحدد مكانة العاملين ونصيب كل فرد وهذا على عكس برامج الحوافز الفردية، فالمائدة الأساسية من مثل هذه الخطط هي رعاية روح فريق العمل وكذلك الرباط في داخل المجموعة او الوحدة او المكتب العمري .

أما الخطر الأكبر في مسألة برامج حوافر المجموعة فهي ظاهرة .  
يطلق عليها سلوك (المتسلق الحر) .

هنا كانت المجموعة كبيرة جدا سيكون من الصعب جدا على  
أفراد المجموعة مراقبة بعضهم البعض وصمان إعطاء كل فرد من  
الأفراد الفصل ما لديه . وهذا يتيح الفرصة لبعض الأفراد للمهرب  
من مسؤولياتهم فيقتلون جهودهم المردية دون عتاب . وأن ينبغي  
أعضاء المجموعة الآخرون نفس هذا السلوك فربما يحدث تدهور  
ملحوظ في نتيجة المجموعة وبالطبع سوف لن يحققوا النتيجة  
المرغوبة بالنسبة للمجموعة . لهذا فإن المهمة الأساسية لهؤلاء  
الذين يستخدمون برامج حوافر المجموعة هو السيطرة على سلوك  
المتسلق الحر .

## سادساً: نظريات التدبير:

### النظرية الكلاسيكية.

مطلب ١- النظرية الكلاسيكية لفرديريك تايلور:

وهي نظرية مدرسة الإدارة العلمية التي طبق فيها فرديريك تايلور الأساليب العلمية التي ساعدت الإدارة على زيادة الإنتاج في رمن أقل وجهد معقول مع تجاهل آدمية الفرد وأساسها:

- يؤدي تطبيق الأساليب العلمية في العمل إلى الكفاية في الإنتاج وإيجاد مقاييس ومعايير دقيقة لتأدية وتعميد العمل في رمن أقل وجهد محدود عن طريق استخدام الرمن والحركة في تحديد مستويات العمل.

- إن تطبيق الحوافز المادية يؤدي إلى زيادة الإنتاج بمجهود ورمن معقولين وإن الحوافز المادية هي الأساس لحفز الأفراد وزيادة الإنتاج.

ولقد أثبت تايلور أنه يمكن زيادة الحافز على الإنتاج والمحكم فيه من خلال نظام الأجور. فكل زيادة في الأجر يصاحبها زيادة في الإنتاجية. وكل إنتاجية أعلى يصاحبها أو يقابلها أجر أعلى وهكذا.

ولا تصح الحوافر العادية إلا للمرد المختار الذي يحقق المستويات المحددة للإنجاز أو يريد عليها، أما المرد المخصص الأداء الذي لا يصل إيجاه إلى المستوى فعلى الإدارة تدريبه أو نقله أو فصله، وأثناء دراسته قام بدراسة دقيقة للعمل الصناعي في كل مرحلة من مراحله، ذلك بتحليل العمل إلى حركاته وعملياته الأولية، ثم استبعاد الحركات الزائدة والغير ضرورية ثم تقدير الزمن الذي يلزم لكل حركة من الحركات الضرورية تقديرا دقيقا بواسطة الكروميومتر. ثم التاليف بين الحركات الأولية الضرورية في مجموعات تكون أفضل طريقة وأسرعها في أداء العمل وتكون هذه الطريقة المثلى الوحيدة التي يجب أن يتبعها العامل في عمله وقد عرفت دراسته هذه باسم "دراسة الحركة والزمن".

وتتعرض النظرية أن المرد بطبيعته لا يجب العمل إلا إذا رأى فيه وسيلة لتحقيق مزايا مادية. كما أن المرد ينفص الذكاء ومن تم فإنه لا يجب تحمل المسؤولية وبمفصل أن يمنع التعليمات الواضحة. ولذلك لا ترى النظرية تناقضا بين أهداف ومصالح الأفراد الشخصية وأهداف ومصالح المؤسسة. بل يرى أن مصالحها مشتركة وذلك

بإعطاء أحوار عالية للعمال والتي تمكن من تحقيق أرباح مرتفعة لأصحاب رأس المال. وينتمي تايلور إلى علماء الإدارة الأوائل الذين اعتمدوا على نظرية بسيطة لدوافع العمل أدت إلى جعل الإداري لا يحتاج فهم هذه العملية المعقدة المهمة.

والذين افترضوا بأن الإنسان. أي إنسان يعمل فقط من أجل المال ونحدد قوه اندفاعه بمبلغ هذا المال وفيما يلي الافتراضات الصمبية التالية:

أ- الإنسان هو كائن اقتصادي فهو يعمل بسبب حاجة ودافع واحد هو الحصول على دخل يستخدم لإشباع حاجاته المختلفة. فالإنسان قد يملك حاجات متعددة إلا أنه يعمل فقط من أجل المال وطريقة استخدامه للمال هي ليست من شؤون الإدارة.

ب- الإنسان هو كائن عقلاني أي أنه يسعى لتعظيم مدحولاته من خلال الحصول على أعلى دخل ممكن كما يبذل الجهد المناسب مع الدخل الذي يحصل عليه.

ج- يكون الإنسان راضيا عن عمله إذا حقق دخلا عاليا، وعليه فإن قوة الاندفاع للعمل ترتبط بمبلغ الحافز الذي يعطى للمرد وكلما عرصنا على فرد ما مبلغ أكبر كلما كان اندفاعه للعمل أكبر.

هذه النظرية تجعل مهمة الإدارة في تحفيز العاملين هي مجرد تحديد السلوك والعمل الذي تريده ثم تحديد مبلغ الحافز العادي لأداء هذا العمل.

لذلك تسمى هذه النظرية بالنظرية الكلاسيكية لكونها اعتبرت الإنسان يعمل فقط لأسباب اقتصادية وككائن اقتصادي يسعى لتعظيم الصفعة ومن أهم حواش الحل في النظرية هي أن الإنسان المعاصر لا يعمل من أجل الدخل على الرغم من أهميته وأنه لا يستحيب دائما لمصلحة وحى بالنسبة للحافز الاقتصادي فهو لا يستحيب له كما هو بل عاليا ما يستخدم عقله في الحكم عليه وقد يقوم بعمل غير ما تريد الإدارة. ولكن رغم كل هذه الدراسة لم يمتح من أن توجه للنظرية عدة انتقادات منها:

- لقد حدد تايلور الأداء المثلي على أساس أكما عامل وفرض على باقي العمال بأن يصلوا إليه على ما بينهم من فروق في

المدة والموت ودرجة الاحتفال و إلا كان مصيرهم الطرد في حين أنه كان من المفروض أن يقاس هذا الأداء الممطي على أساس العامل المتوسط وبذلك يكون تايلور قد استخدم في سبيل وصوله إلى الأداء الممطي الضغط والرقابة الصارمة مما خلق جوا من التناقض بين العمال وهذا ما أدى إلى توتر علاقات العمل.

- لم تهتم النظرية الكلاسيكية بالمنعبرات النفسية الاجتماعية وبأثيرها على سلوك العمال ومعاملتهم كالألات بحيث على الفرد تمديد وتمثيل ما يطلب منه من عمل مهما كان غير عادل أو كانت شروطه عبر مناسبة.

- تجاهل تايلور وجود الحوافر المعنوية وأثرها في زيادة جهد العاملين وبالتالي الارتفاع بمعدلات الأداء وتحقيق رضاهم عن العمل واعتبر أن الحافز الوحيد هو الأجر ما دام العامل مخلوق اقتصادي تنحصر حاجاته في الأشياء المادية كما اتخذ قادة الإدارة العلمية منحها نحو زيادة الإنتاج مما أوجد مشاكل سيكولوجية فتحت المجال إلى دراسات أخرى.



نظرية  $Y X$  لدوجلاس ماك جريخور:

يتقبل الكثيرون بعض الفرضيات الدفاعية على أنها حقيقة وثابتة بالكامل بالرغم من أنها لا تأتي إلا بحره من الحل. ولقد حدد "دوجلاس ماك جريخور" هذا النوع من الفرضيات تحت عنوان نظرية  $X$  التي وصفها بالنظرية البطيذية للموجه والصبط وهي:

- الإنسان العادي بطبيعته يكره العمل ويحاول الابتعاد عنه كلما أمكنه ذلك.

- هذه الكراهية تحتم تهديد معظم الناس بالعقوبة لحملهم ببذلون الجهد اللازم لإنجاز أهداف المؤسسة التي هي في تناقض مع أهدافهم.

- الإنسان العادي طموحانه قليلة نسبيا ويحاول الحصول على قليل من المسؤولية فهو يحصل أن يوجه ولا يوجه والبحث عن الأمان الاقتصادي قبل كل شيء.

- وقد لاحظ ماك جريخور من خلال اتصالاته بعدد كبير من المديرين أن هناك فئتين مهم:

المنة الأولى من المديرين تطبق نظرية X والتي تنظر إلى الفرد العادي على أنه بطبيعته كسول لا يود العمل ولا يعمل إلا قليل لا طموح له ويكره المسؤولية أي أنه يفضل أن يقاد بدلا من أن يقود أصف إلى ذلك أنه الإنسان المعلق داخليا أي أنه لا يهتم بأهداف المنظمة وكل ما يهتم ذاته فقط كذلك هو شخص قابل للتغير بطبيعته.

هذه الافتراضات تتطلب التدخل المشط من طرف الإدارة لتوجيه طاقات الأفراد وتحفيزهم والرقابة على أعمالهم وتغيير سلوكهم بما يتوافق وحاجات المنظمة و إلا فإن الأفراد سوف يسودهم حالة من التراخي إن لم تكن المعارضة لأهداف المنظمة وحتى تستطيع الإدارة القيام بعملها فليس أمامها سوى أن تلبس ثوب القوة أو التشدد في مواجهة سلوك الأفراد بما ينطوي على ذلك من عيب أو تهديد مستمر وأدوات الإدارة في هذا السبيل الإشراف والرقابة المباشرة وهذه فلسفة الضغط أو ما يسمى بنظرية X وهي فلسفة "العصا والحرر" التي قامت عليها النظرية التقليدية في الإدارة. فالإدارة تملك التحكم في عملية التوظيف وأنظمة الأجر والمرتبات

وملحمتها وظروف العمل المادية الأخرى وهي جميعها لا تخرج من كونها الحرية التي يسعى العامل للحصول عليها مقابل أدائه لعمله وبالمالي فإن التراخي في الأداء يحول هذه الوسائل إلى عصا يمكن للإدارة استخدامها للضغط على الأفراد واستخدام هذه العصا أمر مرهون بإرادة الإدارة وليس بإرادة العبد.

ويعتقد ماك جريغور بأن الأبحاث الحديثة في علوم السلوك قد أوضحت أن الانصرافات البديلة فيما يسميه بنظرية Y قد تكون أكثر صحة من مبادئ نظرية X وهي كالآتي:

- بدل الحدد الجسماني والعقلي في العمل أمر طبيعي مثله مثل التعب والراحة.

- إن الصبغ الخارجي والمهديد بالعقاب ليست الوسيلة الوحيدة لتحسين الأداء اللازم لتحقيق أهداف المؤسسة فيمكن أن يصبغ نفسه ويلزم بها.

نظرية العلاقات الإنسانية.

مطلب ١- نظرية المون مايو:

تقوم هذه النظرية على أهمية فهم الأفراد أيا كان مستواهم لبعضهم البعض من حيث سلوكهم وتصرفاتهم وميولهم ورغباتهم حتى يمكن خلق جو من التفاهم المتبادل والتعاون المشترك والمشاركة الجماعية. وصاحب هذه النظرية هو "التون مايو" ورملائه في مصانع هاوتورن بمدينة شيكاغو بالولايات المتحدة الأمريكية. حيث ترى هذه النظرية أن الحوافر المادية فقط لن تؤدي وحدها إلى رفع معدلات الأداء بل يجب أن يستعمل حوافر أخرى معنوية.

حيث تتركز هذه النظرية أن الفرد بطبيعته نشيط، ويحب العمل وطموح ولا تنحصر حاجاته في الأشياء المادية والأمان بل تنبعاها إلى حاجات نفسية واجتماعية.

واتر اختبارات هاوتورن الشهيرة التي قام بها التون مايو ورملائه، حيث كانت مصانع هاوتورن تعاني من ظاهرة خطيرة وهي تقييد العمال لإنجازهم وعند بحث العلاقة بين الإنتاجية وظروف العمل المادية مثل: الأجور، الإصاءة المهوية، فترات الراحة، الرطوبة، النظافة والصوصاء على أداء العمل لوحظ:

" أن كل فئاة من المتنيات اللاتي كن موضوع الدراسة كانت تنبع في عملها أسلوبا خاصا بها وكانت تلحاً بين وقت وآخر إلى تغيير هذا الأسلوب حتى تحجب الرقابة المؤدية إلى الملل. كما لوحظ أنه كلما كانت الفتاة أكثر دكاء كلما زاد التغيير في أسلوب عملها وهذه نتيجة لها أهميتها بالنسبة لمهندسين وخبراء الرمن والحركة الذين يهدفون إلى تخطيط الحركات التي يؤديها العامل صحاهلين مثل هذه اللمسات الخاصة التي يدخلها المرء وأهميتها في أسلوب عمله".

كما توصلت هذه الأبحاث إلى أن العامل في المؤسسة يعمل داخل جماعة لها عاداتها وتقاليدها وهي عالما ما تنشأ دون اعتراف أو تقدير من الإدارة ويطلق على هذا النوع من الجماعات الغير رسمية، وتتمثل أهدافها في مقاومة المواعد والتشريعات الصارمة من قبل الإدارة.

ومع تطور الفكر ظهرت عدة محاولات لتطوير مفاهيم هذه النظرية بحملها أكثر شمولاً وعمقا في فهم وتفسير سلوك الأفراد ومن أمثلة هؤلاء: ماسلو، ليكارت، هيرزبورغ، ماككلاند ومتسبورغ...

### نظرية الحاجات الإنسانية لماسلو:

الحاجة شعور شخصي بالرغبة في الحصول على شيء معين ويرافق هذا الشعور عادة إحساس بالحرمات والموتير وعدم الرضا وهذا ما يدفع الشخص للمضي من أجل تلبيةها من خلال بذل الجهد المطلوب منه.

"الحاجات هي الأسباب وراء كل سلوك وكل إنسان له عدد من الحاجات تنافس بعضها على أن الحاجة الأقوى أو الدافع الأقوى هو الذي سيحدد السلوك. فالحاجة الأقوى هي وقت معين تؤدي إلى سلوك معين والحاجات المضبوطة تنحصر في حديثها وعالها ما لا تدفع الشخص ليحقق الأهداف المتوقعة منه، كما أن الحاجات التي يحد الشخص استحالة تحقيقها تصعب قوتها على مر الزمن".

ويعتبر نظرية عالم النفس "ابراهيم ماسلو Maslow Abraham" من أولى النظريات المهمة لتفسير سلوك الإنسان في مجال العمل وتتلخص امتراضاتها فيما يلي:

أ- يملك الإنسان حاجة نفسية مركزية تحرك سلوكه هي الحاجة لتحقيق الذات وهي التي تقود كل فرد لمواصلة نموه وتعلمه ونمجه، وبطريق يبدو هادفاً وموجهاً وليس عشوائياً متشتتاً.

ب- للإنسان مجموعة كبيرة من الحاجات المعرفية الضرورية لتحقيق الذات هذه الحاجات تنظم في خمسة محاميع أساسية.

ج- المحاميع الخمس هي: الحاجات الفسيولوجية، الحاجات للأمان، الحاجات إلى الحب والاسماء، الحاجات للتقدير الاجتماعي والحاجات الداتية (وهي الخاصة بتحقيق الذات).

د- تترتب من حيث الأولوية للبقاء على شكل هرم، تدرج فيه بترتيب واحد من الأكثر إلحاحاً: فالحاجات الفسيولوجية هي أكثر أولوية الحاجات للبقاء تليها حاجات الأمن ثم الحب والاسماء ثم التقدير ثم الداتية وبهذا يمكن أن يرسمها على شكل هرم أولويات.

هـ- لا تكون كل المحاميع الخمس من الحاجات مشطة سوية وهي آت واحدة بل تنشط بالمسابع من الحاجات الفسيولوجية إلى تحقيق الذات، ويمكن تعريف هذه الحاجات على الترتيب كما يلي:



### \* الحاجات المادية أو الميربولوجية:

"هي الحاجات الأساسية للمرد وتنمئل في الحاجات ذات العلاقة بمكوين الإنسان البيولوجي والميربولوجي كالماء، الهواء، الأكل... وتعمل هذه الحاجات على حفظ التوازن الحسدي وصيانة المرد للبقاء والاستمرارية في حياته، وهي كما يعتمد ماسلو أقوى دواعي المرد، حتى يتم إشباعها، بعد ذلك تبدأ الحاجات الأخرى في الإلحاح والظهور".

### \* حاجات الحماية والطمانية والأمن:

"تنصن الحاجات الخاصة بالأمان ما يلي:

- الحماية من المخاطر المادية، الحماية من المخاطر الصحية.
  - الحماية من المدهور الاقتصادي، تجنب المخاطر الصحية.
  - الحماية من التدهور الاقتصادي، تجنب المخاطر الغير متوقعة"
- ويمظر إلى الحاجات الخاصة بالأمان على أنها محاولة لنأمين منصب العمل بتوفير الأجر الكافي والتأمين ضد الشبحوحة، والعحر والبطالة، فإذا حقق الإنسان الحاجات الميربولوجية والأمان بشكل مقبول تبدأ الحاجات الاجتماعية في الظهور.



## \* الحاجات الاجتماعية:

كالحب والانتماء في علاقة المرد بغيره. وعدم إشباع هذه الحاجات يخلق لدى المرد عدم الموارد في قدرته على التكيف مع محيطه. وبعد الحاجات الاجتماعية تظهر حاجات أخرى هي:

## \* الحاجات إلى التقدير:

وذلك من خلال احترام الغير له. الحاجة على المركز والمكانة والقوة والنفوذ والكرامة لأن المرد يبحث عن الإحساس بأهمية عمله والحصول على التقدير من المسؤولين وزملائه لأن ذلك يدفعه لبذل جهد أكبر. تلي الحاجة للتقدير:

## \* الحاجة إلى الإنجاز:

هنا يرد الفرد إلى أعلى مراحل الأداء، حيث أنه يريد تحقيق كل ما يتفق مع قدراته ومواهبه وكفاءاته وبالتالي تحقيق النجاح في عمله.

و- الحاجة ليست دائما دافعة لسلوك. فهي تكون دافعة فقط عندما تكون غير مشبعة فتمتد أشبع حاجه معينة. لا تعود دافعة مثلاً: يدفع للطعام فقط عندما كور جائعاً. أما في حالة

الشبع والقحمة بالطعام لا يحدبه. وهكذا بالمسبة لكل الحاجات الأخرى. ويتحقق الإشباع إذا كان الفرد مطمئناً بأنه يستطيع إشباع مجموعة الحاجات بشكل طبيعي وشبه تلقائي.

ر- في أية فترة في حياة الإنسان تكون مجموعة واحدة هي أكثر نشاطاً ودائمة للسلوك في حين تكون المحاميع الأخرى كامنة أو نائمة.

ح- متى تم إشباع مجموعة معينة من الحاجات تتوقف عن الدفع، في حين تبدأ تنشط المجموعة التالية في السلم؛ فإذا تمكن الإنسان من صغار إشباع حاجاته الميريولوجية واطعاً إلى ذلك، تصبح هذه المجموعة من الحاجات في مرحلة الإشباع وتتوقف فعاليتها في التحمير والدفع وتنشط المجموعة التالية... وهكذا إلى الحاجات الداتية (التي لا تصل إلى مرحلة الإشباع).

## سلم الحاجات لماسلو



## نظرية العاملين لهرزبورغ:

قدم هذه النظرية العالم "فريدريك هرزبورغ" كمحاولة تفسير العلاقة بين دوافع الإنسان ورصاء وإنتاجيته أو جده لأداء الأعمال التي يكلف بها. تركز النظرية على تأثير الحوافز المختلفة التي تعرضها المنظمة على العاملين. كما تهتم بتفسير العلاقة بين الرضا والدوافع الإنتاجية.

لقد نتج عن الدراسة التي قام بها هرزبورغ وزملاءه على ٢٠٠٠ من المهندسين والمحاسبين في مدينة "بنتسريخ" ولاية بنسلفانيا لمعرفة دوافع العاملين ومدى رصاهم الوظيفي اتجاه الأعمال التي يمارسونها وقد نشر نتائج هذه الدراسة في كتابه المشهور "الدوافع إلى العمل" عام ١٩٥٩.

حيث تساءل هؤلاء المهندسون والمحاسبون عن العوامل التي تجعلهم راضين وتوصلوا أن لكل فرد مجموعتين مختلفتين من الحاجات غالباً ما تكون منفصلة عن بعضها البعض إلا أنهما يؤثران في سلوك الفرد بطريقة متباينة.

المجموعة الأولى محفز للعمل والداء العالي ثم الإتاحة العالية، هذه يسميها "خوافر" أما المجموعة الأخرى فيسميها "عوامل صحية أو مطهرة" لأنها تظهر بيئة العمل من الشكوى والمدمر. ولهذا تسمى هذه النظرية بثنائية العوامل لأنها ترى بأن العوامل هي نوعين من حيث أثرها على الدافعية.

العوامل المحفزة: أي التي تدفع المرء للعمل والداء المتميز فهي تشمل:

\*فرص الإبحار. أي الفرص بأن يشعر المرء بأنه يحج في إبحار شيء مهم.

\*العمل نفسه من حيث كونه عملاً ملذاً أو ينطوي على التحدي أو الإثارة.

\*الاعتراف بالجهود المحققة.

\*المسؤولية التي ترافق العمل. أي عمل يوفر الفرصة للمرء لتحمل المسؤولية.

\*فرص التقدم التي يوفرها العمل والإبحار.

كما يؤدي وجود العوامل الدافعة أو المحمرة إلى درجة عالية من الرغبة في العمل والرصا عن الوظيفة.  
العوامل الصحية: أي العوامل التي تظهر بيئة العمل من الشكوى والفدمر وتشمل:

\*الراتب.

\*سياسات المنظمة وأساليبها الإدارية.

\*أسلوب الإشراف الفني (أي توجيه المشرف حول طريقة تنفيذ العمل).

\*العلاقات المتبادلة الاجتماعية، خاصة مع المشرف.

\*الظروف المادية للعمل (الصوصاء، التكيف، النظافة...).

واسمحصل أن توفر هذه العوامل يمتع مشاعر الاستياء من أن تستولي على الفرد وأن عدم توفرها يمتح عنه درجة عالية من عدم الرصاء.

"عندما ترداد درجة إشباع العوامل الصحية أو الوقائية يقل الشعور بالاستياء إلى النقطة التي يصل فيها هذا الشعور إلى درجة الصفر وهي الدرجة أو النقطة التي لا يحد فيها شعور الاستياء وهي

بمطة حيادية أما عندما تزداد درجة إشباع العوامل الدامعة فإن الشعور بالرضا يزداد إلى أن يصل إلى حالة الرضا التام".

تكمن أهمية نموذج هيرزبورغ في أنه لفت الأنظار إلى أهمية العناصر المتعلقة بالعمل نفسه في تحفيز الأفراد.

ذلك أن منشآت كثيرة ظلت رصا طويلا تركز جهودها بخصوص التحفيز على ظروف العمل من غير إعطاء وزن دكر للعمل نفسه، وما ينصل به مباشرة من عناصر تحفيزية نفسية واجتماعية.

وقد تعرض هذا النموذج من جهة أخرى لانقادات وحيهة. أهمها:

- أن الأفراد يمكن أن يستعملوا هذا التصنيف الثنائي للعوامل لمحرد الدفاع عن النفس حيث ينسبون أسباب الرضا على الدوام لإيجاراتهم الشخصية في العمل، بينما ينسبون أسباب المدمر حتى ولو كانت صادرة عن سوء إيجاراتهم وعدم قدرتهم على التقدم، إلى ظروف العمل وسياسات الإدارة.

- إن تحديد ما هو عامل صحة، أم محمر، أمر يمكن أن يحصل من شخص إلى آخر. وفي أن اعتنار ما يسمى عوامل الصحة، غير ذات قوة تحفيزية أمر مشكوك فيه.

## مطلب ٤- نظرية الحاجة للإيجار:

تعد هذه النظرية الحديثة سبباً وتكر على الحاجة للإيجار ولذا سميها "نظرية الحاجة للإيجار" وبحل النظرية مكانة خاصة لدافعية العمل لأنها تتناول الخصائص الشخصية لبعض الأفراد التي تجعلهم دائباً وكأما يدفعون طبعياً للأداء ويتصرفون كما لو كانوا هم يملكون مصادر دائية لتحفيز أنفسهم فهناك أدلة كثيرة تبين بأن الأفراد يعملون في مدى امتلاكهم لدوافع دائية للإيجار والداء العالي المتميز والمحتاج في تحقيق الأهداف التي يلتزمون بتحقيقها والتي غالباً ما تكون أهداف عالية المستوى وتبين الدراسات بأن أمثال هؤلاء (الأشخاص الذين يملكون دافع قوي للإيجار) يدفعون دائماً لأداء الأعمال المطلوبة منهم. وكذلك التقدم في مجال عملهم. علماً بأن مثل هؤلاء هم ضروريين لإشغال المواقع المهمة، خاصة الإدارية، إذ تصمم المنظمة بأنهم يحفرون أنفسهم ولا يحتاجون تحفيز من طرف خارجي وهذه سمة مهمة في القائد الإداري.



وعليه فإذا كانت احتلالات بين الناس من حيث قوة حاجاتهم للإبحار، فالم المنظمة بحاجة أن تستفيد من هذه السمة فيسقطب أو تعين من يملكون الاستعداد بالمستوى الذي يناسبها وهذا يتطلب قبل ذلك خص هؤلاء الأشخاص.

#### خصائص ذوي الحاجة للإبحار:

يرى "مكيلاند" بأن الأفراد الذين يملكون حاجة إبحار عالية يمتنعون بالخصائص التالية:

أ- يفضلون ظروف عمل تسمح لهم بتحمل المسؤولية في حل المشكلات، فلا يشعرون بالإبحار إن لم يكونوا هم المسؤولون عن إيجاد الحلول لمشاكل العمل. كذلك يفضلون العمل يمكنهم التحكم به، فلا يشعرون بالرضا إذا كان الحل يعتمد على عوامل خارج سيطرتهم وإذا كان الحاج فيه لا يعتمد على حدهم وقدراتهم. ولذلك حتى تستفيد المنظمة من خصائصهم هذه عليها أن تسند إليهم أعمال تنطوي على التحدي وعلى درجة من الاستقلالية (العوامل الدافعة في نظرية هورزبورغ وتحقيق الذات والنمو في نظريات ماسلو).

ب- يمتلكون المرونة للقيام بممارسات محسوبة ومصبغة، ولذلك يصعبون لأنفسهم أهداف تنطوي على التحدي والمخاطرة ولكن ضمن حدود محسوبة وهم يفعلون ذلك كحالة طبيعية، مستمرة، إذ أنهم لا يشعرون باللدة والإحراج إذا كانت المهام والأهداف الصبة التحدي الذي يشعرونهم بالإحراج عندما يحسبون في الاستجابة له.

كما أنهم لا يشعرون بالإحراج وإذا كانت المهمة من الصعوبة بحيث هناك احتمال عالي للإحراج في تنفيذها.

لذلك ينقسم الأشخاص ذوي الحاجة العالية للإحراج لهذه المرونة لوضع سلسلة من الأهداف كما أن كل منها ينطوي على التحدي المحسوب ومتى ما يحسوا في تحقيقها يريدون من صعوبتها، وهذا كمنط الحياة الطبيعية، هذه السمة هي السبب الذي يجعلهم لا يتقدمون في عملهم، على الرغم من أن التقدم هو ليس هدفهم. إذا حتى تحدث منظمة ما مثل هؤلاء الأفراد تحتاج أن تصمم العمل وظروفه بحيث يسمرون في متابعة سلسلة متتابعة من الأهداف والتحديات والإحراجات .

ب- يحتاجون تغذية مرتدة مستمرة دقيقة. أي يحتاجون إلى استلام معلومات عن أدائهم تعرفهم على مدى تقدمهم باتجاه تحقيق الأهداف التي يسعون لها. فإذا لم تتوفر هذه المعلومات لا يستطيعون تكوين صورة عن تقدمهم .

هذه هي بعض المعالم الأهم لهذه النظرية وكمظرية تتميز بأنها تركز على المروقات بين الأفراد وهو ما لا تفعله النظريات السابقة كما أنه تعترض أنه بإمكان المنظمة أن تبحار أشخاص بمنعوع بمصادر ذاتية للأداء العالي. بحيث لا تحتاج أن تبدل الجهود لحثهم ودفعم على ذلك يكفي أن تصمم لهم ظروف عمل تستثيرهم للإنجاز والأداء المنمير.

نظرية الاتجاهات الحديثة.

١- نظرية العدالة أو المساواة لأدمرة:

تمثل هذه النظرية تعديل النظريات السابقة الخاصة بالنظرية الاقتصادية فهي ترى أن ما يدفع الإنسان هو ليس فقط مقدار الحافز الذي يعرض عليه بل عداله أيضا وتعتمد النظرية مهمة

جدا لأنها تدخل عملية عملية في عملية الدافعية. فالمفاهيم السابقة ترى بأن سلوك الإنسان يحدث على شكل:

حافر - سلوك

أي أنها تحدث كما يلي:

يرى الإنسان صحن طعام فيمدح للحصول عليه أو يرى مبلغ من المال معروض إذا أدى عمل معين فيمدح لأداء العمل والحصول على المبلغ... إلخ. هذا الوصف للعملية لا يترك مكانا للتفكير والتقييم في غيره من العمليات العملية. أما نظرية العدالة فهي تقول بأن سلوك الإنسان يحصل كما يلي:

يرى حافرا معروضا عليه فيقيم هذا الحافر من حيث عدالته، ثم ينصرف في ضوء نتيجة هذا التقييم.

فمثلا قد يلاحظ المرء صحن طعام معروض أمامه، ولكن هذا "المنير" يمكن أن يؤدي إلى أي من السلوك المحتمل التالي:

ينحبس الطعام لأنه يعتبر فاسد أو لأنه يكره هذا الصحن وقد يمدح بخوه لأنه يعتبره جديبا أو قد يثور على من وضعه ويرفع شكوى صده لأنه يعتبره يعرض الآخرين لخطر أكل شيء

سام.. إلخ. الشيء ذاته ينطبق على الحاضر العالي الذي تعرضه عليه الإدارة للفرد ينتبه إلى المبلغ من المال ولكن قبل الاستجابة له. يقوم بتقييمه في عقله ويقيمه من حيث عدالته ثم ينصرف في ضوء نتيجة هذا التقييم فقد يدفع ليؤدي العمل أو يقوم بتصرف آخر.

وباختصار تقوم هذه النظرية على أساس أن الفرد في المؤسسة يبحث عن التعويض العادل لمجهوداته وهذه العدالة يدركها الفرد من خلال مقارنة نسبة عوائده مثل الدخل أو الراتب إلى مدخلاته مثل مستوى الجهد مع نسبة عوائد الآخرين إلى مدخلاته وإذا لم تكن هذه المقارنة متساوية فيجعلها أكثر توازناً.

## ٢- نظرية التوقع أو المصيل - فيكتور فروم:

هذه النظرية هي الأخرى تهتم بعمليات عملية تتم قبل استجابة الفرد لحاضر يتعرض له. صاحب النظرية هو الأستاذ "فيكتور فروم" وهي تحاول التمسك عن قوة اندفاع الفرد في وقت معين وكذلك احتلافها من فرد لآخر وهي ترى بأن قوة الاندفاع تحصل نتيجة ما يحدث في العقل ويؤثر في السلوك الذي يصدر عن

العرد، أي أنها تحاول أو تمسر لعادا مثلا بمدفع طالب ما للدراسة والحصول على علامة جيدة في مادة ما في حين يهمل ذلك في مادة أخرى وهو يعرف وجود احتمال أن يرسب فيها. وبناء على ذلك يصع "فروم" عدة تفسيرات لسلوك الأفراد في ميدان العمل منها:

- أ- يرتكر سلوك العرد على المنفعة الشخصية.
  - ب- احتمال العرد لمشاط معين بعد واحد من بدائل الأنشطة منهم
  - ج- يرتكر الاحتمار على اعتماد العرد أن المشاط المختار هو الطريق المحتمل لتحقيق أهدافه.
  - د- تلعب التوقعات دورها في اتحاد العرد لقراره.
- ومن مميزات هذه النظرية أن سلوك العرد لا يحدد بحافز واحد بل بالعديد من الحوافز في نفس الوقت يختار منها أي الحوافز أكثر إشباعا لحاجاته كما أوضحت نظرية "فروم" العارق بين قيمة الحافز واحتمال تحقيقه ويؤحد على هذه النظرية بأنها لا تعطي بمطا عاما لسلوك الأفراد اتحاء أعمالهم بما يمثل صعوبة في تطبيق هذه النظرية عمليا.

## ٢- نظرية تدعيم السلوك لمريدريك سكينر:

تعتبر نظرية تدعيم السلوك إحدى نظريات السلوك الإنساني والتعلم التي طورها عالم النفس "سكينر" عام ١٩٦٩ حيث أكدت هذه النظرية أن رغبة الفرد في أداء العمل تنوّه على خبرات الثواب والعقاب التي حصل عليها في البيئة الخارجية كمنفعة للأداء فإذا قام الفرد بفعل معين واتباع هذا الأخير بمكافئة تحقق له إشباع معين فسيحدث هذا تدعيماً وتثبيتاً لهذا الفعل أو السلوك وبالتالي استمراره. أما إذا قام الفرد بفعل معين ولم يتبع هذا الفعل بأية مكافأة أو أنزع بعقاب وبالتالي حرمانه من الحصول على إشباع معين فالمنفعة هي الإحباط وعدم التشجيع وبالتالي عدم تكرار هذا السلوك.

وبنتيجة لما سبق نستطيع القول أن الحوافز الإيجابية كالمكافآت التشجيعية، الترقية، الأجر، تلعب دور المدعّمات الإيجابية للسلوك أي استمرار الفرد في القيام بالأعمال والتصرفات التي تقوده للحصول على هذه الحوافز. أما الحوافز السلبية فهي تلعب دور المدعم السلبي للسلوك حيث يتعلم الفرد أن قيامه بهذا السلوك



هو وسيلة حدوث حبرات غير سارة له ومن تم يحاول تعادي حدوث هذه الحبرات بتجنب السلوك المؤدي إليها.

#### ٤- نظرية Z لويليام أوشي:

إن نظرية Z التي توصل إليها البروفيسور "ويليام أوشي" بعد إجرائه لعدة بحوث ودراسات ميدانية في اليابان والولايات المتحدة الأمريكية من أجل التوصل إلى سر نجاح الإدارة اليابانية تقوم على "العامل الإنساني وروح الجماعة واشتراك العمال في اتخاذ القرارات وحلق الحو الأسري في المؤسسة وروابط إنسانية واتصالات مستمرة والشعور بالمسؤولية والرقابة الذاتية والشعور بالملكية لكل المؤسسة وعدم فصل العامل عن العمل مدى الحياة وأهمية تحقيق دستور لكل مؤسسة يسعى الجميع لتحقيقه بالولاء والامتطاء والإخلاص".

ومن أهم الدروس التي تقدمها نظرية Z : الثقة، الدق والمشاركة، الألفة والمودة.

أ- الثقة: من غير توفر جو الثقة سمحد علاقة إنسانية تفحول إلى صراع ولكن بتوفر جو الثقة يصبح كل شيء ممكناً "العلاقات



بين العاملين تصبح على مستوى جيد فقط عندما تتوفر روح الثقة بدوافع وحسن نية الرؤساء والشركة على وجه العموم. وتصبح هذه العلاقة رديلة بدون ذلك".

ب- الحدق والمهارة: "عن الحاجة والثقة والحدق ليست عناصر معزلة بعضها عن الآخر فالثقة والحدق لا يؤديان إلى المزيد من الإنتاجية فحسب من خلال التمسك العمال ولكنهما في الواقع مرتبطان ارتباطاً وثيقاً وسعة الحدق والمهارة في التعامل التي تتمتع بها الإدارة اليابانية لا تتم إلا بعد الخبرة والتجربة والممارسة الطويلة للوظيفة.

ج- الألفة والمودة: الرابطة المشتركة في الحياة اليابانية هي الألفة والمودة بما يحطوي عليه من اهتمام وعدم الأنانية التي تمكن المرء من العيش الآمن من خلال إقامة علاقات اجتماعية وثيقة وصداقات حميمة.

ومن خلال هذه الدروس الثلاثة يقوم "أوشي" بشرح المبادئ الأساسية التي تقوم عليها فلسفة الإدارة في اليابان وهي الوظيفة مدى الحياة. التكوين والترقية البطيئة. مسارات الحياة الوظيفية

غير المتخصصة، عملية المراقبة الصميمة اتحاد القرارات، الميم المشتركة، النظرة الشمولية للاهتمام بالأفراد العاملين.

\*الوظيفة مدى الحياة: إن أهم حاصية تميز بها المنظمة اليابانية هي توظيف العاملين لديها مدى الحياة وهذا ما يمي أواصر الثقة والالتزام اتحاء الوظيفة طوال مراحل الحياة الوظيفية.

\*التقويم والترقية: إن إبطاء عملية التقويم والترقية يعتر من الأمور الحيوية للتأكيد على الموظفين بأهمية الأداء على المدى البعيد.

\*مسارات الحياة الوظيفية غير المتخصصة: هي الولايات المتحدة الأمريكية يفصي الموظف حياته الوظيفية بين العديد من المنظمات ولكن ضمن اختصاص محدد، أما في اليابان فمورع حياة الموظف الوظيفية على عدة اختصاصات ولكن ضمن منظمة واحدة.

فاليابانيون لا يخصصون في أحد الحفول المعنية فحسب، وإنما يخصصون بالإضافة إلى ذلك في جميع أعمال المؤسسة التي يقصون حياتهم الوظيفية فيها وهذا يؤدي إلى تطوير مهاراتهم وإيماء شعورهم بالالتزام اتحاء مؤسستهم.

\* عملية المراقبة الصحية: إن وسائل الرقابة الإدارية في أي شركة يابانية تنصف بقدر كبير من الحدق والمصاهيم الصحية والأمور الداخلية لدرجة تبدو معها للشخص الغريب عن هذه المؤسسة وكأنها ليست موجودة وهي في كنفها لا تختلف عن طرق الرقابة الإدارية التي تعارس في المؤسسات الغربية.

\* اتحاد القرارات: عندما يراد اتحاد قراراتهم في منظمة يابانية فإن كل الذين يأترون بهذا القرار يتم إشراكهم في اتحاده، وعليه فالقرار ليس مسؤولية فردية وإنما يتخذ جماعيا وتتحمل المجموعة التي اتحدته أيضا المسؤولية جماعيا في تنميته بعد توريته إلى عدد من المهام وهذا ما يؤدي إلى المشاركة في حل المشكلات التي تواجه هذا السعيد بنسب طريقة المشاركة في اتحاد القرار.

إن عملية اتحاد القرارات بتغلغل في مختلف الحواض المرمكة من التنظيم والتي ترتكر جميعها على عنصر الثقة والمهارة أو الحدق الذين تدعمهما مشاعر الألفة والمقارب بين جميع العاملين بالمنظمة.

\*الميم المشتركة: من أهم خصائص التنظيم الياباني هو الاهتمام القوي بالقيم الجماعية الموحدة وعلى الأخص الشعور الياباني بالمسؤولية.

\*المظربة الشمولية للاهتمام بالأفراد العاملين: تشجع المؤسسات اليابانية على تكوين علاقات مضمولية. حيث توفر مجموعة من الوسائل التي تقدم الدعم الاجتماعي الضروري لحفظ التوازن العاطفي والمهمي لدى العاملين وبهذا بدلا من ارتباط الموظفين من خلال علاقة عمل واحدة تكون العلاقة بينهم متداخلة من خلال العديد من الروابط التي تصمم في علاقة تنصف بالشمول الكلي وهكذا فإن مشاعر الألفة والثقة والىاهم نمو وتترعرع، ويلخص الشكل العالي أهم ما ورد في هذه المظربة حول الحوافر.

#### سابعا: أقسام التحفيز

قسم علماء السلوك التحفيز إلى ثلاثة أمور:

١- حافر حب النقاء ( وهو الحافر المسمولوجي ):

وهو غريزة فطرية أودعها الله في بني البشر ليمنقيم بها معاشهم ويعمر به الكون .

٢- التحمير الداخلي ( وهو وجود الدافعية من ذات الإنسان ) :

وتمثل ذلك من شعور العامل أنه جره لا يتحرراً من هذه المؤسسة. بجاعها بحاج له وفشلها فشل له. المؤسسة التي يعمل فيها جره من وجوده وجره من كيانها. فإذا استطاع المدير أن يوصل تلك المفاهيم إلى العاملين معه فيكون قد وضع يده على أكبر حافز لهم.

٣- التحمير الخارجي :

وهذا يكون بإحدى الطرق الثلاث:-

1 - التحفيز عن طريق الخوف :

حينما تكون المؤسسة مهددة بالخطر فإنه يبدل معظم العاملين جهوداً استثنائية لريادة الإنجاز . كالحضور مبكراً . أو حتى البقاء بعد انتهاء وقت العمل . أو الاحتفاء أكثر مما تقتضيه طبيعة العمل .

وهذه الطريقة هي في الواقع طريقة مؤقتة . ورغم أنها تسهم كثيراً في ريادة الإنجاز إلا أنها لا تعمر طويلاً . وسرعان ما ينتهي تأثيرها بانتهاء الخطر . وإذا رعب المسئولون عن الشركة

الاستمرار بتحمير العاملين عن طريق الخوف : فإن ذلك سيولد  
الشك في مدى استمرارية العمل والموار منه لاحقاً .

## 2 - التحفيز عن طريق الحوافز :

يعلم بعض المدراء عن مجموعة من الحوافز والمكافآت .  
ويصعبها بصب أعين العاملين لشحد هممهم . ولكن السؤال ..  
ماذا بعد الحصول على هذه المكافأة ؟ وإلى أين سيقود ذلك ؟  
ولهذا فإن الخطر الكامن في هذه الطريقة هو أن العاملين  
سيستمترون في نوقع المكافآت كلما أبحروا عملاً في الشركة .  
وبذلك سيكون مهمة المدراء التذكير باستحداث مكافآت جديدة  
لحث العاملين على إبحار ما يسند إليهم من أعمال وبحلاف ذلك  
لن يبحر العاملون إلا الحد الأدنى من العمل .

## 3 - فرض التطوير الذاتي :

إذا أردت أن تسمع هذا العبدا في تحمير العاملين يحب عليك  
أولاً أن تصنع لدى العاملين المقدرة على فهم الهدف الحقيقي من  
أختيارهم العمل في هذه المؤسسة . وهو بناء مستقبل للمؤسسة  
ولهم . وبالتالي فإن نمو المؤسسة وازدهارها إنما يعود على

المؤسسة وعليهم بمناج عظمة . وبذلك فإنهم سيصاعمون  
جهودهم لأجل ذلك.

أما: عوامل بشفعة في مدير على مدير

أولاً: شعور العامل أنه حرء لا يتجراً من هذه المؤسسة. بحاجها  
بحاج له وفشلها فشل له. المؤسسة التي يعمل فيها حرء من  
وجوده وحرء من كيانه. فإذا استطاع المدير أن يوصل تلك  
المعاهيم إلى العاملين معه فيكون قد وضع يده على أكبر حافز  
لهم. فهم لا يعملون لصالح المدير بل هم يعملون لصالح المؤسسة  
ككل والمدير فرد فيها.

ثانياً: اقتناع كل عامل في المؤسسة أنه عضو مهم في هذه  
المؤسسة. فمهما كان عمله صغيراً فلا يوجد أبداً عمل تافه. بل  
يوجد إنسان تافه يأبى أن يكون إنساناً ذا قيمة. فإذا شعر العامل  
بأهميته بالنسبة للمؤسسة التي يعمل فيها سيكون ذلك دافعاً  
كبيراً لتحسين أدائه في عمله. بل سيريد إصراراً على الابتكار في

كيفية أدائه لذلك العمل. ولذا فالمدير الناجح هو الذي يشعر كل عامل معه مهما كان دوره بأنه أهم عضو في المؤسسة وأن عمله هو أهم الأعمال. وإذا تمكن هذا الشعور من العاملين ككل في المؤسسة فلن تعرف المدير من العامل. فكلهم في الغيرة على أداء العمل سواء. وكما كان سلميا الصالح رضوان الله عليهم أجمعين لا تعرف القائد منهم من الجندي.

**ثالث:** وجود مساحة للاختيار. لابد للمدير الناجح أن يترك مساحة للاختيار للعاملين معه. فيطرح عليهم المشكلة. وي طرح - مثلا - بدائل لحلها. ويستشير العاملين معه حتى إذا وقع اختيارهم على بديل من البدائل المطروحة عليهم تحملوا مسئوليتها مع المدير. وأصبح لدى كل واحد منهم الحافز القوي على إتمام نجاح ذلك العمل.



### لعمل نبي يساعد على تحدير العاملين:

أما إذا أردت التعرف على العوامل التي تساعد على تحدير العاملين وكسب تعاونهم معك فاعمل على بناء الشعور بالاحترام والتقدير للعاملين بإطرائهم والثناء على ما أنجزوه من أعمال جيدة.

- ١- حاول أن تتحلى بالصبر، وأشعر العاملين أنك مهتم بهم.
- ٢- أفسح المجال للعاملين أن يشاركوا في تحمل المسؤولية لتحسين العمل، واعمِل على تدريبهم على ذلك.
- ٣- حاول أن تشعر العاملين الهادئين والصالحين، أو المبسطين بالرضا على حد سواء.
- ٤- أشرك العاملين معك في تصوراتك، واطلب منهم المزيد من الأفكار.

٥- اعمل على تعليم الآخرين كيف يبحروا الأشياء بأنفسهم،  
وشجعهم على ذلك.

٦- اربط العلاوات بالإحراز الحيد للعمل، وليس بالمعايير الوظيفية  
والأقدمية في العمل.

٧- اسمح بل شجع المبادرات الحاسبية.

٨- شجع العاملين على حل مشاكلهم بأنفسهم.

٩- قيم إنجازات العاملين، وبين القيم التي أصافتها هذه الإنجازات  
للمؤسسة.

١٠- ذكرهم بعصل العمل الذي يقومون به.

١١- ذكرهم بالصحيات التي قام بها الآخرون في سبيل هذا  
العمل.

١٢- ابرع الخوف من قلوبهم وصدورهم من آثار ذلك العمل عليهم إن كانت لها آثار سلبية.

١٣- اجعل لهم حصانة من الإشاعات والافتراءات.

١٤- كرر عليهم دائما وأبدا بوجوب قرن العمل بالإخلاص.

١٥- حاول أن تجعل مجموعات العمل مناسبة في النوريع والمهام.

١٦- حاول أن تتفاعل وتواصل مع العاملين.

١٧- حاول أن توفر للعاملين ما يثير رعايتهم في أشياء كثيرة.

#### تاسعة: معوقات التحفيز

إذا بدل المدير جهده - أو اعتمد ذلك - ولم يجد نتيجة مباشرة فلم يجد هناك تعبير ولا زال شعور العاملين كما هو فلا بد أن

هناك معوقا من معوقات التحمير موحودا. ويبقي البحث عنه وإزالته.

### ومعوقات التحمير هي:

- ١- الخوف أو الرهبة من المؤسسة.
- ٢- عدم وصوح الأهداف لدى إدارة المؤسسة.
- ٣- عدم المتابعة للعاملين فلا يعرف المحسن من المسميء.
- ٤- قلة التدريب على العمل وقلة الموجه لتصحیح الأخطاء.
- ٥- عدم وجود قنوات اتصال بين المديرين والعاملين فيكون كل في واد.
- ٦- الأخطاء الإدارية كمعدد القرارات وتصاربها.
- ٧- تعدد المبادئ وتصارب أوامرها.

٨- كثرة التغيير في القيادات وخاصة إذا كان لكل منهم أسلوب في العمل يختلف عن سابقه.

عاشرا: أنواع الحوافر التي تقدم للعاملين

١- العلاوات الدورية: تعتبر العلاوات من أكبر الحوافر جاذبية في رفع نشاط العمال، وبالتالي الريادة في إنتاجيتهم، وهناك العلاوات الفردية التي تمنح للعامل بصفة فردية، وعلاوات جماعية، التي تعتبر حافرا نفسيا واجتماعيا، يولد الإحساس بالإنتماء . وهذه الحوافر تحرر المدرة الشرائية للمرد حيث تمكنه من إشباع حاجاته الفردية والاجتماعية من السلع والخدمات سواء كانت أساسية أو كمالية، وتنصم هذه الحوافر خدمات إجتماعية تقدم بشكل جرنى أو متكامل مثل التمديد، الإسكان، المواصلات، الترفيه . التعليم، الترويح والرياضة، الخدمات الطبية، دور الحضانة، الخدمات العالية (سلف/إعانات) والخدمات الشرائية.

وتعد الخدمات الإجتماعية من الحوافر المؤثرة على أداء مجموعات العمل، فهي إذ تستهدف صيانة أعضائها والمحافظة

عليهم وربع درجة رصانهم. وتعينتهم للعمل في ظل معنويات عالية. هذا بالإضافة أنها تعد حافرا لهم على الإستمرار في قوة العمل بالمنظمة.

ويجب التفريق هنا بين عدة أنواع من العلاوات . من أهمها:

١-علاوة الكفاءة

٢-علاوة الأقدمية

٣-العلاوة الإستثنائية

والأولى علاوة الكفاءة هي عبارة عن زيادة في الأجر أو الراتب بناء على إنتاجية المرد في عمله وهي تمنح بعد فترة عام تقريبا .  
وحين يثبت المرد أن إنتاجته عالية أما علاوة الأقدمية فهي تعويض كامل عن عسوية المرد في المؤسسة وتعبرا عن إحلاصه لمدة عام .

والعلاوة الإستثنائية تمنح بسبب وجود أداء ومجهود متميز يستلزم التعويض الإستثنائي.

حوافز أو مكافآت الإنتاج: ينصم هيكل الحوافز حافرا بصرف إما على أساس يومي. أو على أساس شهري. وذلك طبقا

للمعايير المحددة بشأن حجم الأداء والإصباط الوظيفي. وبمعدلات تناسب مع المستوى الوظيفي أو مستوى الأداء أو كلاهما ونظام مكافأة الإنشاجية يحصل العمال في هذا النظام على زيادة في أحوارهم إضافة لقاء تحسين الإنشاجية من دون أن يؤدي ذلك إلى مشاركتهم في رأس المال. وهناك أنظمة مبنكة كثيرة تهدف إلى توفير الشروط التي تجعل العمال يبذلون جهدا أكبر لزيادة الإنشاج وتحسين فعالية الموارد المتاحة للمؤسسة مثل نظام تايلور ونظام روفار وغيرهما. ومثل هذه الأساليب تحقق ربحا إضافيا للمؤسسة وتعود في الوقت نفسه إلى زيادة أحوار العمال وتحسين أوضاعهم كما تؤدي إلى زيادة الإنشاج وتحسين الإنشاجية مما ينعكس إيجابيا على النمو الإقتصادي والرفاه الإجتماعي.

المكافآت عن ساعات العمل الإضافية: تصرف هذه المكافآت للموظف الذي يقوم بجهد إضافي. متمثلا في استمراره في العمل بعد ساعات العمل العادية.

توزيع أو المشاركة في الأرباح: يمكن تعريف المشاركة في الأرباح بأنها نسبة مئوية من الأرباح تحددها إدارة المنشأة ليحري

توزيعها على العاملين و تتم طريقة احتساب هذه المسبة أما على أساس الأرباح الإجمالية أو الأرباح الصافية و يقوم مبدأ المشاركة في الأرباح إلى أساس أن الأرباح التي تحققت المشاة هي نهاية فترة الأعمال إنما هي انعكاس لجهود و نشاط العاملين و كل زيادة في النشاط سيؤثر بالنالي على زيادة الإنتاج والأرباح التي يحصلون عليها و يؤخذ على المشاركين في الأرباح على زيادة الإنتاج أن أسلوب وضع الريادة يتم في نهاية كل عام و بالنالي يعتمد أهميته بسبب ضعف الصلة - طول الفترة الزمنية - بين جهد الفرد و حصوله على الأرباح وهي غالباً ما تتم في صورة جماعية، وهي تحفز العمال على زيادة إنتاجهم، أملاً في الحصول على نصيب أكبر من الأرباح، حيث ينوقف حصولهم على تلك الأرباح على مدى زيادة الإنتاج وحجم تكاليفه، حيث يتم دفع هذه الحوافز مرة في السنة عادة.

#### خطط الاقتراحات

ويطلق عليها أيضاً خطط توفير التكاليف والسبب في ذلك أنها



عبارة عن خطط لمشجيع الأفراد على وضع اقتراحات بشأن  
تخفيض تكاليف العمل والإنتاج.

توزيع الأسهم على الموظفين

يمكن اعتبار ملكية العاملين لأسهم الشركة هي أكثر الطرائق  
مثالية قربا من المشاركة في المباح والأداء النهائي للمنظمة وهي  
هذه الطريقة يكون من حق العاملين امتلاك شركتهم .

ومن أمثلة هذه الحوافز الأخرى ما يلي:

• مكافأة استثنائية عن عمل طارئ متميز

• رحلة مجانية

• سيارة

• أجهزة منزلية

• أدوات شخصية (ساعة مثلا)

• خطابات الشكر

• دروع أو كؤوس الإمتياز.

الشروط التي تحقق نجاح الحوافر المادية:

(١) بفصل أو ترتبط الحوافر المالية ارتباطا مباشرا بجهود الفرد، وليس بجهود الجماعة.

عندما يقوم فريق كامل بعمل معين في إدارة معينة في منظمة ما ويكون هذا العمل على قدر كبير من النجاح وتحقيق أهداف معينة في الإدارة فيمكن أن تقوم المنظمة باعطاء مكافأة مالية لمدير الإدارة وذلك لإبحار هذا العمل في الإدارة من قبل الفريق وتوجيه الشكر والتقدير لموظفي فريق العمل في الإدارة لهذا العمل الذي تم إبحاره ومن ثم فيجب تقديم مكافأة مالية ليس فقط لمدير فريق العمل ولكن لإفراد الفريق بكامله وبحمم معنوياته في النهاية تم إبحار العمل من قبل الفريق تحت توجيهات مدير فريق العمل حتى يعطيهم حافرا قويا على إبحار أعمال أخرى بكل حذارة وتعاون في المستقبل .

(٢) ينبغي ألا تستخدم الحوافر المادية بمفردها فقط، ولكن بفصل استخدام الحوافر غير المالية في ذات الوقت.

٣) يحب أن تكون الحوافر المالية واضحة للمرد الذي يبذل مجهودا واضحا بحيث تشمل إصافة واضحة إلى أجره العادي. كما يحب أن تكون محسوبة بطريقة سهلة وميسورة للعامل.

٤) يستحسن أن ترتبط الحوافر المالية ببرامج للإحتياز أو التدريب أو الترقية؛ ذلك أنه يحب على العامل أن يدرك أن قيمة عمله وجهده تعود عليه بالنفع. فإختيار برامج التدريب يحتاج. أو الحصول على الترقية. يحب أن تمثل للعامل طريقا. أو سبيلا يحقق من ورائه منفعة مالية تعود عليه بالحير.

٥) ينبغي على كل مؤسسة أو وحدة إنتاجية أن تختار نظاما للحوافر المالية. يناسب ظروفها وطاقاتها الإنتاجية ورصيدها المالي. وقدرتها على الوفاء بالتزاماتها الداخلية والخارجية.

٦) يحب ألا تعالي المؤسسة في نظم الحوافر المالية والإكثار منها.

## ب. الحوار المعنوية:

جورج دابليو كران

يقصد بالحوار المعنوية تلك المواحي في جو العمل، التي توفر الإشباع لحاجات الأفراد الاجتماعية والدانية. أي هي تلك العوامل التي تحذب الأفراد وتدعوهم للعمل؛ حيث أنها تساعد على إشباع حاجة اجتماعية أو ذاتية معينة.

إذن لا يجب على إدارة المنظمة أن تكفي بالحوار المادية فقط؛ ذلك لأنها لا تستطيع أن تشبع سوى جانب واحد من حاجات الإنسان الأساسية، ولا تشبع حاجاته الأخرى المعنوية والاجتماعية إلّا بقدر ضئيل.

فالحوار المعنوية هي الحوار التي تساعد الإنسان وتحقق له إشباع حاجاته الأخرى المعنوية والاجتماعية. فتريد من شعور العامل بالترقي في عمله وولائه له، وتحقيق التعاون بين زملائه.

خلاصة القول، الحوار المعنوية لا تقل أهمية عن الحوار المادية في تحسين العلاقات الإنسانية، وزيادة إنتاجية الأفراد داخل

المنظمة؛ حيث أن بعض الحوافر المادية قد لا تحقق عرصها؛ ما لم  
تقترن بالحوافر المعنوية.

طرائق دفع الحوافر المعنوية:

إن أهم طرائق منح الحوافر المعنوية ما يلي:

• الألعاب والأوسمة إعترافا بالإحازات والإبداعات التي حققها  
العامل.

• خطابات الشكر والمقدير التي توجه للعامل.

• لوحات الشرف لنسجيل أسماء الموظفين الممجدين.

• تصح حوافر على شكل تنظيم مسابقات.

• الاشتراك في المصائب والرحلات والحمولات الترفيهية.

• التوجيه والتدريب والبعثات التدريبية.

• فرص الترقية والنفذ، وتقتصر تقديرا من الإدارة للمفرد، إذ

كلما زاد الارتباط بين الترقية كهدف ونحسين الإسهابية، للوصول

إلى الترقية تكون المراقبة أكثر فاعلية لمحفز الأفراد.

• المشاركة في إتخاذ القرارات. وهي إعطاء الفرد فرصة للإسهام بأرائه وأفكاره ومقترحاته في تخطيط مستقبل المشروع، وتوجيه حاصرء وذلك عن طريق إشراكه في محالء الإدارة.

• تقويم الأداء. فعندما يكون تقويم الأداء مبنيًا على معايير سليمة وواضحة ومفهومة من جانب الأفراد، فإن ذلك يحفزهم على الأداء الأفضل، لأنهم يعلمون أن جهودهم محل تقدير، وأن ريادته الجهد تؤدي إلى زيادة العائد والعكس صحيح.

• توفير الوظيفة المناسبة. ويقصد بها ملائمة العمل الذي يؤديه الفرد مع قدراته ورغباته. وهذا ما يسمى لدى "هيربرجر" بالعوامل الدافعة. إذ يعتبر الوظيفة الملائمة بمثابة المحرك الدافع للفرد الذي تنوهر لديه الرغبة في العطاء وحسن الأداء.

محاولة تحليل الفرد من مناعبه الشخصية. وخاصة تلك المرتبطة بظروفه الإحتتماعية وحياته الخاصة؛ لأن هذه الظروف تؤثر على إنتاجيته. إن طاقة الفرد للعمل لا تتحدد طبقًا لطاقته الفسيولوجية وإنما أيضا طبقًا لطاقته الإحتتماعية من حيث شعوره بالرضا والتفاهم القائم بينه وبين رؤسائه من ناحية. ودرجة التعاون مع

رملائه في العمل من ناحية أخرى. ولأن وقوف الإدارة إلى جانبه في هذه الظروف يساهم في الحفاظ على تواريه المعنوي، ومن ثم رفع إنتاجيته. إلى جانب ذلك هناك حوافر معنوية أخرى تقدم على شكل خدمات إجتماعية. أو عينية منها:

- التعليم ومحو الأمية بين العاملين.

- حمص إجازات السكن : حيث تعمل المؤسسة التي يعمل بها الفرد إلى بناء وحدات سكنية للعمال وخاصة اصحاب العائلات ، وتعمل المؤسسة على تحديد الإيجار السنوي لهذه الوحدات السكنية وذلك لتخفيف العبء على الموظف من علاء الإيجارات السكنية . وكذلك الأفراد الذين يقطون بعيدا عن العمل وذلك لتقريب المسافات والتخفيف من معاناة السفر .

- منح السكن الإقتصادي بأحور رمزية : اشريا في المقطة السابقة بأن المؤسسة تقوم ببناء وحدات سكنية للموظفين هذا اذا كانت المؤسسة كبيرة اما المؤسسات الصغيرة فتعمل على دفع علاوة بدل سكن وذلك لتخفيف من عبء الإيجارات السكنية خاصة اذا

كانت الإيجارات مرتفعة، ويعتبر هذا نوعاً من الحوافر المادية المقدمة للموظف .

- تشجيع الرياضة والموادي الاجتماعية.

حادي عشرة: دور الحوافر في المنظمات الممدعة

إن جوهر الإبداع هو الفكر ممثلاً بمصدره الإنسان بلا شك، فالمعرفة الجديدة والفكرة الخلاقة عنصران مهمان وأساسيان لتطوير المجموعات ويعني ذلك أن على المؤسسات الحريصة على المير ألا تألوا جهداً في إتاحة المجال للعاملين فيها لتفمية الإمكانيات والإبداع التنظيمي.

وحيث إن المحور الحواري للمنظمات الإدارية المتميزة يقوم على تبنيها لبيئة تنظيمية تعطي الإحاثات الإبداعية شرعيتها، وتبلورها في منهجين فكري وعلمي يقومان على قيم وممارسات وظيفية تعزز وتوصل الإبداع كهدف محدد ومطلوب وتوصل ذلك من خلال حوافر وأساليب ونظم تعمق إيمان العاملين بهذه المبادئ.

وتشترك المؤسسات المبدعة في عدد من القيم والمبادئ منها:



١- الرعمة في الإبحار وإعطاء الأسمية دائما للمعل والشروع في

الأداء.

٢- تأصيل مفهوم الإبداعية وتنمية قدرات العاملين ومشاركهم

في النتائج.

٣- إعطاء أسبقية متميزة لسمية قدرات وحمر العاملين للأداء

المتتمهر.

وحتى يكون هناك صناع تنظيمي إبداعي يجب توفر ثلاثة عناصر

أساسية، هي:

أولا : تبني مجموعة من القيم التي تمي الإتجاهات الإبداعية.

ثانيا: صياغة هذه القيم وترجمتها في نظم وأساليب توصل الإبداع

في كل نشاطات المنظمة.

ثالثا : ابتداء النظم والأساليب والحوافز التي تحقق إيمان

العاملين بهذه القيم والمبادئ بالمدر الذي يحقق الترامانهم بها.

ومما سبق ينصح مدى عد الحوافز مقوما رئيسيا في المنظمات

المبدعة بل وركيزة أساسية لوجود الإبداع وسميته في هذا المجال.

ولا ينبغي الإهتمام فقط بوصف الحوافز. بل لابد من ربطها بالأداء

والإبداع بحيث توصح معايير محددة وعادلة وموضوعية حتى تأتي تلك الحوافر ثمارها المرجوة.

ويجب ألا يغيب عن البال أن الحوافر قد تكون لها نتائج سلبية إذا استخدمت بطرق تنتمي فيها العدالة والموضوعية. وهذا يشير إلى أن استخدام الحوافر ليس بالضرورة دائما يؤدي إلى نتائج إيجابية، مثل مكافأة موظف متسبب بدلا من الموظف القائم بوظيفته على الوجه المطلوب، إلا أنه من المهم التعرف على حاجات الأفراد ومحاولة استئثارها ودعمها من خلال الحوافر وسواء كانت مادية أو معنوية فللحوافر دور واضح في تشجيع الموظفين على الإبداع والمبادأة والتحديد.

ويعتمد علاقة الحوافر بالإبداع على ظروف منحها وهدمها فإذا ارتبطت بأهداف محددة لا يتم لهذا الحافر فإنها تصبح ذات أثر مهم على الإبداع، أما إذا صعفت العلاقة بين الحوافر والأداء المنصل بالإبداع فيكون أثره ضعيفا أو معدوما.

- إثارة جو المنافسة والتحدى بين العاملين وإركاء الرعية في السوق والتميز من خلال نظم الحوافز.
- ربط الحوافز المادية والمعنوية بالأداء ومستويات الإنجاز في العمل.

- تنمية الاتصالات وفتح مجالات التفاعل وتبادل الآراء وشحن العقول بإثارة الأسئلة التي تبحث لها المنظمة عن إجابات.
- تنمية ثقافة التطوير والمحسين المستمر و تأكيد الإلزام بالعودة الشاملة .

- تنمية ثقافة المنظمة المحابية للتجريب والمحاولة وتحبب اللوم والتقريع عند العطل.
- تشجيع الأفراد على ممارسة التفكير المنطلق بتقديم الاقتراحات وتطويره.

- الأساليب وتحمل مسئولية تحديث ما يقومون به من عمل.
- التوسع في تطبيق اللامركزية، وتحفيز الرقابة الإدارية اللصيقة على الأداء.
- تنمية الشعور بالمسؤولية والرقابة الذاتية.

- الشفافية في الإعلان عن معايير تقويم الأداء والمكافأة على

الإنجاز.

- تأكيد المحاسبة على النتائج .

وبمقتضى نظام الحوافز السليم أن تكون همالك مقاييس عادلة وموضوعية لقياس الإبداع، مع تحديد اختصاصات وواجبات الوظائف التي يشغلها الأفراد تحديدا واضحا، وتلعب الحوافز المادية والمعنوية دورا مهما في تشجيع الإبداع الإداري فالحوافز المادية مثل المكافآت والرواتب المحركة تحرك جهود الأفراد نحو أهداف معينة تسعى المنظمة إلى تحقيقها، وتتمثل في حسن استغلال إمكانيات وطاقات الأفراد الإبداعية لأن الفرد يرى نتيجة مادية ملموسة مرتبطة بسلوكه.

والفرد عندما يكافأ على أفكاره الحيدة يقدم المزيد منها. أما إذا كان الجراء سلبيا أو متأخرا أو غير عادل، أو لا يتناسب مع هذا العهد المبدول، فالإحتمال الأكبر أن يصاب الفرد بإحباط ويمنع عن تكرار هذا السلوك الذي أدى إلى هذه النتيجة.

نظام الحوافر السليم لقياس الامداد :-

١. البساطة: ويعني هذا أن يكون النظام مختصرا وواضحا ومفهوما وذلك في البنود والصياغة وحساباته .
٢. التحديد : يكون أنواع السلوك الذي سيتم تحميرها مشروحة فلا يكفي أن نقول أن (يستج أكثر) أو يؤدي إلى (تخصيص التكاليف) أو (تفليل الحوادث) فيجب أن يكون هذا أكثر وضوحا من خلال شرح تفصيلي لما هو متوقع من أنواع مختلفة من التصرف .
٣. يمكن تحقيقه: يجب أن يكون احتمال التوصل إلى وتحقيق التصرفات والسلوك التي سيتم تحميرها أمرا واردا .
٤. يمكن قياسه : ما لم يمكن التعبير عن كمية ترجمة الأداء والتصرفات التي سيتم تحميرها في شكل مادي محدد لعسل النظام لأنه سيكون مصيعة للمال .
٥. معايير للأداء : يتم وضع معايير للأداء والسلوك أو مؤشرات الإنجاز والأهداف .

٦. ربط الحافر بالأداء : لا بد أن يشعر الأفراد بأن مجهوداتهم تؤدي إلى الحصول على الحوافر وأن تكون هذه العلاقة واضحة ومفهومة.

٧. التفاوت : لا يجب أن يحصل العاملون على نفس القدر من الحوافر وإلا فمدت قبضتها الحافرة والإحباط لا بد أن يعتمد على مقدار الأداء الذي أنتجه الفرد.

٨. العدالة : يجب أن تناسب حوافر الفرد إلى أدائه مع حوافر الآخرين إلى أدائهم وعدم تحقيق هذه العدالة يؤدي إلى شعور الفرد بالاستياء .

٩. الكفاية : يجب أن يكون هناك أجر يكفي احتياجات العاملين ويمثل نظام الحوافر زيادة على الأجر كما يجب أن يصمم النظام الحديد دحلا لا يقل عما كان يحصل عليه العامل قبل تطبيقه .

١٠. السيطرة : وتعني سيطرة الأفراد الكاملة على الأعمال الصاعدة بهم . والظروف المحيطة . والموارد التي يستخدمونها . وذلك حتى يكون حسابهم على ما يقومون به من أداء .

١١. التغطية الكاملة للأداء : ويعني أن يشمل نظام الحوافر كل أنواع الإحادة في الأداء من حيث زيادة الكمية . والحدودة . وتحفيز النكاليات . وتحفيز الحوادث . وفتح أسواق . وعقد الصفقات . وتمثيل المؤسسة . وتقديم أفكار جديدة . وغيرها من أنواع مختلفة للأداء .

١٢. المشاركة : إن مشاركة العاملين في وضع نظام الحوافر يمكن أن يزيد من اقتناعهم به . ويحميهم له . والمحافظة عليه .

١٣. التنوع : يجب أن تكون الحوافر مختلفة في نوعها . حتى تكون مثيرة ومرصية لكافة الإحتياجات .

فمنها المادي . ومنها المعنوي . ومنها خطابات الشكر ، والرحلات ، والهدايا ، والشيكات ، وغيرها .

١٤. الحدود : يجب أن تكون للنظام مفعلة للمنظمة في شكل زيادة إيراداتها أو بوائدها . ويتم التحقق من ذلك بمقاربة المؤسسة قبل وبعد النظام ( حتى ولو كان ذلك تحيلا وبالمحاكاة ) .

وإلا أصبحت الحوافر نفقات جارية وليست ائافا استثماريا .

١٥. كل العاملين : يجب أن يشمل النظام في وضعه الكامل كل العاملين بالمؤسسة .

١٦. ملموس وكبير : فقط الحوافر الكبيرة والواضحة هي التي تكون ذات تأثير إيجابي . وقد يحدث العكس عندما يكون مقدار الحافز قليلاً .

١٧. الاستقرار والمرونة : لا يجب تعديل النظام من فترة لأخرى حتى يتقنهم العاملون . ولكن إذا استدعى الأمر ( كتغيير نظام العمل ووسائل الإنجاز ونوع الإنجاز مثلاً ) ويجب أن يتم تغييره .

١٨. العلانية : يجب أن يكون نظام الحوافر معلناً ، لكي يريد من لغة العاملين فيه ، وعدم جموح التوقعات بالنسبة للحوافر .

١٩. مساندة الإدارة العليا : ويكون ذلك عند بداية النظام لإعطائه الدفعة الموية . وعند عقد حملات تنويع الحوافر والحوافز .

٢٠. تدريب المشرفين : لا بد من تعليم وتدريب مديري الإدارات ورؤساء الأقسام والمشرفين والملاحظين على إجراءات النظام . والرد على المساؤلات التي قد تدور حوله وكيفية مساندة النظام .



٢١. نظام التسجيل : يجب أن يكون هناك نظام سليم لتسجيل أنماط وأنواع ومستويات الأداء كما تحدث في الواقع . ودون تحيز . وبدقة عالية . حتى يمكن حساب الحوار بدقة وموضوعية .

عائلي : كلما تم إشراك الممرل في الحوار كلما كان أفضل . وبعض المؤسسات ترسل هدايا وخطابات تهنئة وممشورات ترويجية للنظام . وذلك للروجة والأبناء . وبضمن هذا توسيعا لقاعدة الرضا والقبول للنظام .

بداية قوية : وذلك بمساعدة من الإدارة العليا . واستخدام شعارات قوية . وبرامج دعائية . وممشورات ترويجية . واتصالات قوية مع العمال . وذلك لإعطاء الدفعة الأولى القوية للنظام .

نهاية قوية : ويتم ذلك بإخراج الحملات الخاصة بتوزيع الحوار والحوافر بشكل تمثيلي قوي . ويتضمن وجود فقرات . وكلمات . ومرطبات ومأكولات . ودعاية قوية . وإخراج جيد .

ويرى الباحثون أنه يجب العمل على تنمية فرص الإبداع الإداري من خلال استحداث آليات لحفز الموظفين على التفكير في قضايا العمل ومجالات تطويره . وتمثيل مشاركتهم في تحليل المشاكل

التي تعترض العمل والنهاس حلولها من خلال نظم الاقتراحات .  
دوائر الجودة وورش العمل .

كما أن الحوارات المعنوية تؤثر بدرجة كبيرة على الإبداع لأن الفرد بحاجة إلى الاعتراف بجهوده من خلال تقدير رؤسائه وزملائه، حيث أن مباح العمل الذي تسوده المحبة والوئام والتعاون والعمل على تقليص المعوقات التي تعترض عملية الإبداع الإداري فيما يتعلق بسياسة الحوارات ومنها:

١- عدم تهيئة الظروف الملائمة لخلق الحوافز المشجعة على الإبداع من حيث عموص الدور وعدم وضوح الأهداف والخوف من السخرية عند طرق أفكار وتصورات جديدة تحالف المألوف إضافة إلى عدم المشاركة في الآراء بين الرئيس والمرؤوس والتمسك الشديد بالأنظمة وتخريب المتميزين داخل المنظمة.

٢- وضع نظام موحد للحوارات نفس الخطأ وضع نظام موحد لعدد من المنظمات التي تختلف أنشطتها إذ تختلف الحوارات بما يناسب وكل بيئة أو منظمة أو نشاط وحسب العاملين. كذلك من الأمور المحيطة للإبداع الإداري المساواة بين الفرد المبدع وغير المبدع.

٣- استخدام العتاب كأسلوب للتحفيز. فمن الممكن استخدامه للأداء المحدد أما الإبداع فإنه لا يمتو في ظل التحفيز السلبي لأنه قدرات مبتكرة وجديدة تحتاج إلى صياح ملانم لذلك يجب عدم وضع الحوافر السلبية في إطار التشجيع على الإبداع.

### المراجع

- الجعلي، محمد عثمان " تسبب العاملين محاولة لتأطير ودراسة وطرح ظاهرة سلوكية"، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، رقم ٢٩٥ (١٩٨٥).
- حسن الشماغ خليل محمد - حضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر، عمان، ٢٠٠٠.
- حسن حريم، السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد في المنظمات)، دار زهران للنشر، عمان، ١٩٩٧.
- حسن راوية، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، ٢٠٠٢.
- زهير ثابت، كيفية تقييم أداء الشركات (سلسلة الدليل العلمي لمدير القرن ٢١)، دار زهران للنشر، القاهرة، ٢٠٠١.
- سميت ، ديل إم. تحفيز الآخرين. ترجمة مكتبة جرير ،الرياض مكتبة جرير(٢٠٠١م) .
- سيد مصطفى أحمد، إدارة الموارد البشرية(منظور القرن الواحد والعشرين)، دار الكتب، ٢٠٠٠.

- الشريف، علي، مبادئ الإدارة: مدخل الأنظمة في تحليل العملية الإدارية، الإسكندرية: الدار الجامعية، ١٩٩٤ .
- الشبخلي، عبد القادر " أخلاقية الوظيفة العامة"، مجد لا و ي- عمان- الاردن(٢٠٠٣).
- عبد الوهاب ، علي. إستراتيجية التحفيز الفعال : نحو أداء بشري متميز ، القاهرة دار التوزيع والنشر الإسلامية(٢٠٠٠م).
- العتيبي ، محمد زويد. تحفيز الموظفين : لماذا ؟ وكيف ؟ ، الرياض الخدمة المدنية(١٤١١هـ) .
- عقلان، حمود عبد الله ، " إدارة الموارد البشرية مدخل قيمي" دار الشوكاني- صنعاء- اليمن(١٩٩٧).
- العلواني، حسن، التنظيم الإداري: النظريات والمفاهيم الأساسية، القاهرة: كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، ٢٠٠٤.
- علي محمد " دراسة لبعض العوامل المحددة تجاه أخلاقيات العمل في منظمات العمل الكويتي " المجلة العربية للعلوم الإدارية - مجلد ٩ ، عدد ٣ ، سبتمبر ٢٠٠٢.



- الغالبى، طاهر و العامرى صالح " المسؤولة الإجتماعية و أخلاقيات الأعمال و المجتمع " - دار وائل للنشر - عمان الأردن (٢٠٠٥م).
- فارغ وهيبة غالب وآخرون ، "نظام الأجور والمرتبات وأثره فى الرضا الوظيفى، دراسة تطبيقية"، المعهد الوطنى للعلوم الإدارية- مركز البحوث والاستشارات-اليمن (٢٠٠٨).
- الفقية ، شادى على. تحفيز الموظف . بيروت دار نوبليس (٢٠٠٥م).
- ماهر أحمد، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية لنشر والتوزيع، الإسكندرية، ٢٠٠١.
- محمد عبد الباقي صلاح الدين، السلوك التنظيمى، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، ٢٠٠٠.
- مرعى ، محمد مرعى. التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله فى القطاع العام الحكومى العربى ، القاهرة المنظمة العربية للتنمية الإدارية (٢٠٠٣م).

- المرهضي، سنان " تحليل بعض العوامل (القدرة و الرضا الوظيفي و بيئة العمل و خصائص الوظيفة) المؤثرة على أداء المنظمة (دراسة ميدانية على عينة من البنوك و المنظمات الصحية و الصناعية ) ، مجلة تشرين- جامعة تشرين سوريا.
- نجم، عبود " أخلاقيات الإدارة و مسؤولية الأعمال في شركات الأعمال " الوراق للنشر و التوزيع - عمان - الأردن.
- نجيب، مصطفى، الإدارة الحديثة: مفاهيم ، وظائف، وتطبيقات ، عمان : دار الفرقان، ١٩٩٣.
- النمر ، سعود، السلوك الإداري، الرياض مكتبة جامعة الملك سعود (١٤٣٠هـ).